



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

**Změna systému motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Modification of Employees' Motivation System  
in a Selected Company

Student: Alena Švarcová

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Věra Válková, MBA

Ostrava 2018

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Alena Švarcová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Změna systému motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti**  
**Modification of Employees' Motivation System in a Selected Company**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Metodika a metody zpracování
3. Teorie motivace
4. Charakteristika vybrané společnosti
5. Analýza současného systému motivace ve vybrané společnosti
6. Návrhy a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí. Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4323-3.

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 2nd ed. London: Sage Publications, 2013. ISBN 978-1-4462-5584-1.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Věra Válková, MBA**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



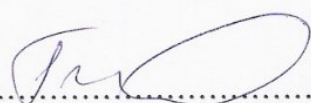
  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně, pouze za odborného vedení vedoucí diplomové práce a použití uvedených informačních zdrojů.

Ostrava 25.4.2018 .....

podpis ..... 

## **Poděkování**

Děkuji paní Mgr. Věře Válkové, MBA, za odborné vedení, čas a cenné rady, které mi poskytla v průběhu zpracování mé bakalářské práce.

## Obsah

1	Teoretická východiska v oblasti motivace .....	8
1.1	Pojmy související s motivací .....	11
1.2.1	Hodnota .....	11
1.2.2	Motiv .....	12
1.2.3	Stimul a stimulace .....	14
1.2.4	Návyk .....	14
1.2.5	Potřeba.....	15
1.2	Teorie motivace .....	15
1.3.1	Herzbergerova dvoufaktorová teorie.....	16
1.3.2	Teorie X a Y .....	17
1.3	Efektivní způsoby jak motivovat zaměstnance .....	18
1.4	Zlaté pravidlo motivace .....	22
2	Pracovní motivace.....	23
2.1	Vliv motivace na výkony pracovníků.....	24
2.2	Motivace penězi nefunguje.....	25
2.3	Postupy zlepšení charakteristiky práce.....	27
2.4	Motivační program organizace .....	28
2.5	Zásady úspěšného motivování.....	28
2.6	Udržení kvalitních pracovníků .....	29
3	Zaměstnanecké výhody jako nástroj motivace .....	32
3.1	Zaměstnanecké výhody/zaměstnanecké benefity .....	32
3.2	Význam zaměstnaneckých benefitů .....	33
3.3	Cíle a funkce benefitů.....	33
3.4	Pečující benefity .....	33
3.5	Vymezení využívaných zaměstnaneckých výhod .....	34
3.6	Přehled daňového řešení hlavních zaměstnaneckých .....	35
	benefitů .....	35
4	Profil společnosti Moravská zemědělská, a. s.....	39
4.1	Moravská zemědělská, a. s. ....	40
4.2	Odměňování ve firmě Moravská zemědělská, a. s. ....	40

4.3	Organizace vzdělávání a školení .....	40
5	Metodika práce a cíle výzkumu .....	41
5.1.1	Pozorování při sklizni chmele .....	41
5.1.2	Pozorování ve firmě Moravská zemědělská, a. s. ....	42
5.2.1	Rozhovor s dělnicí rostlinné výroby paní Lenkou .....	43
5.2.2	Rozhovor s dělnicí rostlinné výroby paní Miloslavou .....	44
5.2.3	Rozhovor s vedoucím pracovníkem rostlinné výroby panem Miroslavem.....	46
6	Výsledky a hodnocení.....	47
6.1	Zpracované výsledky výzkumu dotazníkového šetření.....	48
6.2	Interpretace výsledků, návrhy a doporučení.....	61
6.2.1	Zavedení odměňování za skutečně odvedenou práci .....	61
6.2.2	Zaměstnanecká výhoda – relaxace, odpočinek .....	62
6.2.3	Zaměstnanecká výhoda – stravenky.....	62
6.2.4	Zaměstnanecká výhoda – voucher pro pracovité zaměstnance.....	63
6.2.5	Pochvala od vedoucího pracovníka.....	63
6.2.6	Zaměstnanecká výhoda – školení v oblasti počítačů.....	64
6.2.7	Zaměstnanecká výhoda – vitamínové doplňky .....	64

## Úvod

Každý z nás tráví mnoho hodin týdně v zaměstnání. Jak podstatný je rozdíl ve výkonnosti u člověka, který vnímá zaměstnání jako nutné zlo a ztrátu času, a u člověka, kterého práce baví, naplňuje a je motivovaný?

Spokojenost zaměstnanců je dána jejich motivovaností. Pokud lidé dostanou za různý výkon stejnou odměnu, potom bude práce navíc zbytečná. Brzy dojde k jejich demotivaci a tím teoreticky také k poklesu výkonnosti celé organizace, proto by se společnost měla snažit navázat odměňování na výkon každého pracovníka. Velmi důležitá je i péče, kterou společnost pracovníkům věnuje. Zanedbaní zaměstnanci budou mít pocit méněcennosti a nedůležitosti, což může vést nejen k demotivaci, ale rovněž k odchodu z organizace.

V oblasti motivace si musíme uvědomit individualitu každého jedince, aspekty dokonale motivující jednoho člověka, mohou být pro druhého zcela nevyhovující. Motivaci lidí ovlivňují jejich interindividuální rozdíly, některé můžeme rozpoznat ihned, ostatní vyžadují hlubší zkoumání a dotazování. Ve své práci se zaměřím zejména na pracovní motivaci, která pro firmu v 21. století znamená nezbytnou součást jejího fungování a prosperity. Manažer současnosti musí zjistit, co jeho podřízené motivuje, jelikož pouze správně motivovaný zaměstnanec bude mít vysokou produktivitu práce a stane se pro společnost přínosem.

Mým cílem je prokázat vliv motivace pracovníků na výkon celé organizace a zjistit, jak velký je význam správného motivování zaměstnanců.

Proto se nejprve v teoretické části zaměřím na pojem motivace, motiv, stimulace, stimul a další pojmy související s tímto tématem. Ve druhé kapitole nastíním problematiku pracovní motivace, zde se budu zejména zabývat možnostmi a druhy motivace a zaměstnaneckými výhodami jako nástroji motivace. V úvodní části také objasním pojem teorie motivace, která slouží k vysvětlení fungování lidských potřeb, které proces motivace spouštějí. Také uvedu a systematizuji nástroje, jimiž může zaměstnavatel na motivaci svých zaměstnanců působit externě.



Praktická část poukáže na různé druhy motivace a zaměstnaneckých benefitů, které může podnik využít při zvyšování výkonnosti jednotlivých pracovníků.

V empirické části se také zaměřím na výzkumy ve firmě Moravská zemědělská, akciová společnost. Nejprve zanalyzuji současný stav spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Provedu kvantitativní výzkum formou standardizovaných dotazníků v kombinaci s pozorováním a rozhovory. Tento výzkum využiji k potvrzení nebo vyvrácení hypotézy, která zní: „Pracovníci, kteří jsou odměňováni podle svého výkonu, mají vyšší produktivitu práce, než ti, kteří jsou odměňováni hodinovou mzdou bez ohledu na výkon.“ Písemné dotazování bude probíhat se všemi zaměstnanci společnosti formou dotazníků, kdy se respondenti mohou anonymně vyjádřit k problematice motivování a zaměstnaneckých benefitů, strukturovaný rozhovor povedu jak s dělnicemi, tak i s vedoucím pracovníkem. Pozorování jsem prováděla během několika let, kdy jsem ve firmě pracovala.

Poslední část práce se zabývá tím, jaké zaměstnanecké výhody firma využívá, zhodnocením jejího motivačního systému a navržením možných řešení a změn, které by organizaci mohly pomoci lépe motivovat současné zaměstnance, ale také možné potenciální pracovníky, kteří se pro práci v této společnosti teprve rozhodují. Společnost Moravská zemědělská, akciová společnost, jsem si vybrala zejména z toho důvodu, že má trvale velký nedostatek zaměstnanců, především těch kvalitních a spolehlivých. Také jsem věděla, že zde budu moci provést průzkum s vysokou vypovídající hodnotou, jelikož zde lidé ochotně spolupracují.

## Teoretická část

### 1 Teoretická východiska v oblasti motivace

*„Jsem motivován, když pocituji žádost nebo potřebu nebo touhu nebo přání nebo nějaký nedostatek.“*

Abraham H. Maslow

V literatuře můžeme narazit na mnoho definic, které se snaží zachytit pojem motivace. Každý výklad hodnotí motivaci svým specifickým pohledem. Motivací například rozumíme vnitřní proces a současně souhrn vnitřních sil, motivů, které aktivují a usměrňují chování člověka, určují jeho intenzitu a délku trvání. Takto navozené chování směřuje k uspokojení určité potřeby.<sup>1</sup>

Pojem motivace také můžeme definovat jako proces, který je zapříčiněn výchozím motivačním stavem, v jehož obsahu se odráží nějaký deficit ve fyzickém či sociálním bytí jedince, směřujícím k odstranění či potlačení tohoto deficitu, které je prožíváno jako určitý druh uspokojení. Tento výchozí stav motivace je charakterizovaný určitým deficitem, který lze označit jako potřebu. Pokud nám něco chybí, musíme se tedy snažit o takový stav věcí, který je nezbytný k zachování bezporuchového fyzického nebo sociálního fungování.<sup>2</sup>

#### Motivace působí ve třech dimenzích:

- **Dimenze směru** – nám naznačuje, o co se daná osoba snaží, kam směřuje a co je jejím cílem. Dále také zaměřuje činnost člověka.
- **Dimenze úsilí (intenzity)** – určuje, jaké úsilí a snahu vynaloží osoba, která je zodpovědná za daný úkol. Dimenze sleduje intenzitu, s jakou osoba daný úkol provádí.
- **Dimenze vytrvalosti (stálosti)** – díky ní zjistíme délku trvání snahy. Zjišťuje míru schopnosti překonávat překážky, které se mohou vyskytnout, a stálost dané osoby.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> VÍZDAL, František, 2009. *Základy psychologie*. S. 186 s.

<sup>2</sup> NAKONEČNÝ, Milan, 1996. *Motivace lidského chování*. S. 24

<sup>3</sup> BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. S. 56

## **Význam motivace**

Jedná se o soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho směřují, aktivizují a tuto aktivitu dále udržují. Motivace také usměrňuje naše chování a jednání tím způsobem, aby naše činy měly za následek dosažení určitého cíle. Má rovněž význam v souvislosti s podáváním pracovního výkonu a celkovou výkonností. Vyjadřuje naši míru ctizádostivosti, výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon. Dobře mířená motivace souvisí s výkonovým chováním, které výrazně ovlivňuje snahu vyvarovat se neúspěchu.

Existují dva typy lidí, první typ se po neúspěchu situacím vyhýbá a znovu se do nich nechce pouštět, druhý typ lidí má rád výzvy, proto se o úkol snaží až do té doby, než se mu ho podaří splnit. Z uvedených informací je zřejmé, že musíme první i druhý typ lidí motivovat naprosto odlišným způsobem. Druhá skupina se bude snažit o splnění úkolu bez většího popudu, zatímco první skupina lidí potřebuje velkou motivaci, aby se do daného úkolu pustila znovu.

## **Zdroje motivace**

Motivaci člověka vytvářejí skutečnosti, které jsou velmi členité. Mezi ty základní patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- ideály,
- hodnoty.<sup>4</sup>

## **Vnitřní a vnější motivace**

Vnitřní motivací rozumíme faktory, které si lidé vytvářejí sami a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem, nebo se vydali určitým směrem. Tyto faktory ovlivňují vztah zaměstnance k práci, odpovědnost, příležitost využívat a rozvíjet dovednost, schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost postupu. Pracovníci, kteří mají silnou vnitřní motivaci, jsou pro manažera velmi výhodní, jelikož nemusí vynakládat tak velké úsilí k jejich motivaci, jako je tomu u jedinců, kteří mají menší vnitřní motivaci.

---

<sup>4</sup> KOS, Vladislav. *Pozitivní komunikace a motivace k dosahování cílů*. S. 15

Vnější motivační faktory jsou ty, které manažer vynaloží, aby dosáhl motivace zaměstnanců. Tvoří ji různé peněžní i nepeněžní odměny, dále pochvala, povýšení, ale také sankce. Vnější motivaci pracovníků mají v rukou zejména vedoucí pracovníci. Ti musejí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší.<sup>5</sup>

### **Vnitřní motivy**

Mezi vnitřní motivy patří:

- dosažený výsledek,
- zajímavá a zábavná činnost,
- osobní růst,
- společenský význam práce,
- společenské postavení.

### **Vnější motivy**

Mezi vnější motivy patří:

- finanční odměny,
- zaměstnanecké výhody,
- pochvala a uznání,
- povýšení,
- zahraniční cesty.<sup>6</sup>

Vnitřní motivaci můžeme vyjádřit také jako nespokojenost se současným stavem věcí či skutečností. Na nespokojenosti ale není nic špatného, naopak už Thomas Alva Edison prohlásil: „*Nespokojenost je první podmínkou pokroku.*“ Pokud se tedy někdo cítí nespokojený, bude se snažit, aby této situaci zamezil, bude ho hnát jeho vnitřní motivace, což je pro manažera velmi žádoucí, jelikož nebude muset vynaložit takové úsilí, aby pracovníka motivoval. Nespokojenost však nesmí být příliš velká, neboť by mohla vést k odchodu pracovníka do jiné společnosti.

---

<sup>5</sup> KOS, Vladislav. *Pozitivní komunikace a motivace k dosahování cílů*, S. 18

<sup>6</sup> TOMAN, Ivo. *Motivace zvenčí je jako smrad: [--za pár hodin se vyvětrá]*, S. 24

Když se blíže podíváme na pojem vnitřní motivace, setkáme se s různými pojmy. Nejvíce nás však vnitřně motivuje rozdíl mezi pojmy „teď je“ a „má být“. Pokud se nám podaří dosáhnout požadovaného stavu, jsme spokojenější, ale naše motivace tím v žádném případě nekončí, jelikož velká většina lidí je spokojená jen velmi krátce a poté si najdou další cíl, další požadovaný stav, kterého chtějí dosáhnout. Například máme plat 10 000 Kč a přejeme si mít 15 000 Kč, ale jakmile docílíme částky 15 000 Kč, budeme s ní spokojeni pouze chvíli, po čase budeme toužit po 20 000 Kč. Tento jev má za následek nespokojenost pracovníků, ale také příležitost k jejich motivaci, protože pouze minimum lidí je se svým výdělkem spokojena.

Nespokojenost lidí může být tedy pro firmu příležitost, jak je snáze motivovat. Stačí zajistit, aby se pracovníci měli stále jak rozvíjet. Pokud budou mít stále příležitost k rozvoji a budou lépe finančně ohodnoceni, zaměstnanci uvidí, že větší angažovanost jim přinese benefity.<sup>7</sup>

## **1.1 Pojmy související s motivací**

S pojmem motivace úzce souvisí další pojmy, jako jsou hodnota, motiv, stimulace, stimul, potřeba nebo návyk. Pokud chce manažer své podřízené správným způsobem motivovat, je velmi důležité, aby se s danými pojmy seznámil.

### **1.2.1 Hodnota**

*„Když přemýšlíme o svých hodnotách, přemýšlíme o tom, co je pro nás důležité v našich životech.“*

Jim Schwartz

Pojem hodnota představuje věc, jev či skutečnost, která je pro nás určitým způsobem důležitá. Každý člověk má své vlastní hodnoty, které jej motivují. Pokud tyto hodnoty prožívá, přináší mu uspokojení a naplňují ho pocitem štěstí. Lidé mají svou vlastní stupnici a druhy hodnot.

Pro podnik je důležité najít pracovníky, jejichž hodnoty se ztotožňují s hodnotami organizace. Pokud by se hodnoty pracovníků lišily od hodnot společnosti, není v silách manažerů udržet pracovníky motivované. Příkladem může být člověk, jehož základní hodnotou je chránit

---

<sup>7</sup> TOMAN, Ivo. *Motivace zvenčí je jako smrad: [--za pár hodin se vyvětrá]*. S. 32

planetu, ale stane se zaměstnancem podniku, který se nesnaží jednat ekologicky. Pracovník tedy bude vnitřně nespokojený. Práce pro něj bude jen způsob obživy, ale jeho výkonnost nebude příliš vysoká.

V pracovním prostředí narazíme na různé typy lidí, kteří budou mít různé hodnoty. Jednoho člověka bude přitahovat pocit bezpečí a pracovní jistoty, jiného pracovní kolektiv nebo možnost kariérního růstu a dosažení úspěchu. Každé hodnotě přikládáme nějakou váhu, čím větší váhu pro nás má, tím více nás ovlivňuje při rozhodování. Konkrétní hodnota, například úspěch, může být pro jednoho člověka mimořádně důležitá, pro jiného méně a pro někoho vůbec. Stejně tak to platí u dalších motivačních faktorů.

Existují lidé, pro které je úspěch velkou hodnotou a pokud tohoto úspěchu dosáhnou, pravděpodobně je to bude těšit o mnoho více, než člověka, pro kterého je důležitější hodnotou třeba rodina. Z tohoto důvodu musí manažeři i dobře ověřit, jaký typ motivace jeho pracovníci preferují, a motivovat je správným a efektivním způsobem.<sup>8</sup>

#### **Šest hodnotových typů osobnosti podle převládajícího hodnotového zaměření:**

- **typ teoretický** – je zaměřen na získávání znalostí, je racionální,
- **typ ekonomický** – je zaměřen na prospěch, prosperitu, peníze,
- **typ estetický** – vyznává krásu, harmonii,
- **typ sociální** – vyznává přátelství, pomoc, lásku,
- **typ politický** – k nejvyšším hodnotám řadí moc, vliv a uznání,
- **typ náboženský** – vyznává obecné morální principy.<sup>9</sup>

### **1.2.2 Motiv**

Jedná se o příčinu chování, která přesvědčí člověka k určitému způsobu jednání, které má za úkol uspokojit určité potřeby jedince. Motiv má svůj jasný cíl, směr, časové období a pramení z vnitřních i vnějších, vědomých i nevědomých podnětů. Je konkrétnější než potřeba. Motivy se mohou měnit a mají různou váhu. Motivy určují naše jednání a musíme je brát v úvahu, pokud se snažíme vysvětlit určité chování.

---

<sup>8</sup>SCHWARTZ, S. H. 2012. *An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values*

<sup>9</sup>PAUKNEROVÁ, Daniela a kolektiv. 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*

Pojem motivace je ve srovnání s motivem širším pojmem. Velká část manažerů se mylně domnívá, že pro každého zaměstnance je nejdůležitějším motivačním prvkem finanční odměna. Jedná se ale o velkou chybu, jelikož zaměstnanci se svým finančním ohodnocením nebudou nikdy spokojeni, proto je velmi chybné využívat k motivaci pouze finanční prostředky. Pokud chce manažer správně motivovat, musí zajistit i další nepeněžní benefity, které jsou stejně podstatné jako finanční pobídka. Také se musí zaměřit na každého jedince individuálně, protože každý má své vlastní potřeby a přání, každého tudíž motivuje něco jiného. Manažeři se musí zaměřit na každého podřízeného pracovníka zjistit, co ho motivuje a zajistit, aby byl motivován přesně tím správným faktorem.

### **Existují různé typy lidí, kteří dávají přednost různým motivům:**

- **Peníze** – jsou pro mnoho lidí velmi významným motivem. Pokud má firma dostatek finančních prostředků, je pro manažery snadné, tyto jedince motivovat. Finanční odměnou je nejen mzda nebo plat, ale také různé formy příplatků, příspěvků a finančních odměn. Tyto odměny by měly rozlišovat různou výkonnost jednotlivých pracovníků a tím přispět ke zvýšení výkonnosti a motivovanosti.
- **Osobní postavení** – každý vedoucí pracovník by měl mít potřebu vést lidi, rozhodovat, řídit a nést odpovědnost. Pouze takový člověk bude vhodný na pozici vedoucího a bude pro zaměstnance vůdcem a autoritou. Takový člověk dosahuje úspěchu díky svému postavení.
- **Pracovní výsledky, výkon** – tento motivační faktor funguje zejména u lidí, kteří mají svou práci rádi a snaží se v ní vyniknout. Tito lidé jsou hnacím motorem organizace, rádi soutěží a srovnávají se s ostatními zaměstnanci, dobré výsledky jsou pro ně tedy samozřejmostí a denní rutinou a díky nim se cítí dobře a motivovaní. Tyto lidi není těžké motivovat.
- **Přátelství** – pro určitou skupinu lidí je jedním z nejdůležitějších motivů pracovní atmosféra, ve které se budou cítit dobře a budou zde vytvořeny dobré přátelské vztahy. Tito lidé mají rádi lidi kolem sebe, záleží jim na nich, zajímají se o jejich radosti či starosti, neradi se dohadují.
- **Jistota** – tito lidé se spokojí s menším platem, pokud budou mít pocit jistoty ve firmě.
- **Odbornost** – důležitým motivem je profesionální rozvoj, snaží se ve své práci vyniknout.
- **Samostatnost** – tito lidé nad sebou špatně snášejí nějakého nadřízeného a chtějí se sami rozhodovat. Nejrady si vše udělají po svém.
- **Tvořivost** – taková lidé potřebují vytvářet, vymýšlet pořád nové věci.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> BELOHLÁVEK, František, 2000. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení.*

Pokud chceme své zaměstnance motivovat, pak musíme pochopit, které motivy jsou pro ně nejdůležitější, a na ty se zaměřit. Jestliže máme tvořivého pracovníka, který nebude mít prostor pro vlastní kreativní myšlení, zcela jistě ho práce přestane naplňovat a tím se rapidně sníží jeho motivovanost. Pracovníka, který se rád rozhoduje sám a chce vést lidi, bychom měli zaměstnat jako vedoucího pracovníka s jistými pravomocemi, jelikož bude těžké přimět ho naslouchat autoritám, také nevyužijeme jeho plný potenciál.

### **1.2.3 Stimul a stimulace**

Stimul představuje vnější popud, který ovlivňuje jednání člověka. Jedná se o podnět vycházející z okolního prostředí, který povede k aktivitě. Stimul také můžeme definovat jako pobídku ke zvýšení činnosti, která zvyšuje vnitřní motivaci pracovníků.

Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace. Cílem stimulace je posílit nebo omezit nějakou určitou aktivitu.<sup>11</sup>

### **1.2.4 Návyk**

Každý člověk zpravidla dodržuje určitý životní režim nebo alespoň pravidelně vykonává některé činnosti nebo úkony. Základem toho jsou návyky, které získáváme během celého svého života, od základních, jako je například čištění zubů, až po specifické návyky, které jsou typické pouze pro určité jedince, jako například zdravě se stravovat nebo chodit běhat.

Pojmem návyk označujeme opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci. Když si člověk navykne dodržovat pořádek, potom se pro něj daný způsob jednání stane samozřejmostí. Této znalosti se dá velmi dobře využít jak v osobním životě, tak i v pracovním prostředí. Pokud si pracovníci zautomatizují správné postupy, časem se pro ně stane z práce návyk a budou v činnosti dále pokračovat intuitivně, bez nutnosti více přemýšlet nad tím, proč.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*.

<sup>12</sup> KOS, Vladislav. *Pozitivní komunikace a motivace k dosahování cílů*. S. 23



### 1.2.5 Potřeba

Potřebu v psychologii chápeme jako subjektivně pociťovaný nedostatek něčeho, co je pro jedince významné a nezbytné. Tento vnitřní stav můžeme pozorovat i u nižších živočichů. Pociť nedostatek většinou vede člověka ke snaze dosáhnout zamezení daného nedostatku. Předpokladem pro uspokojení našich potřeb je nalezení cíle, tedy vymezení určité skutečnosti, která umožní uspokojit danou potřebu.

Potřeby můžeme rozdělit na primární, mezi které patří například biologické a fyziologické potřeby, které jsou spojené s činností a funkcemi lidského těla. Dále pak existují potřeby sekundární, mezi které patří potřeby sociální, společenské nebo psychogenní, ty jsou spojené s člověkem jako tvorem společenským a sociálním. Potřeby také můžeme rozlišit na vědomé (víme o jejich existenci, uvědomujeme si je) a nevědomé (jejich existenci si neuvědomujeme, nevíme o nich).<sup>13</sup>

## 1.2 Teorie motivace

Tyto teorie motivace vznikly právě proto, aby manažeři mohli lépe pochopit příčinu lidského chování a to, proč se lidé chovají právě tak, jak se chovají. Jelikož se jedná pouze o teorie, není žádná taková, která by poskytla univerzální vysvětlení lidského chování. I přesto, že jsou lidé velmi komplikovaní, dá se teorií využít v praxi. Manažeři si však teorie musí přizpůsobovat a zkoušet, které motivační faktory a motivy motivují zrovna jeho podřízené, a tomu uzpůsobit celou motivační teorii. Manažeři využívají zejména teorie motivace především k rozvoji svých vlastních motivačních přístupů.<sup>14</sup>

**Rozlišujeme dvě základní skupiny teorií motivace:**

### **a) Teorie zaměřené na obsah**

Tyto teorie se zabývají zejména poznáním toho, co motivuje jednotlivé pracovníky, tedy zjištění motivačních faktorů (příčin) lidí, usilujících o identifikaci hlavních potřeb, které ovlivňují chování. K těmto teoriím například patří Herzbergerova dvoufaktorová teorie, Maslowova teorie a Alderferova teorie.

---

<sup>13</sup> PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. 1998. *Motivace pracovního jednání*. S. 121

<sup>14</sup> DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. 3. vyd., s. 370

## **b) Teorie zaměřené na proces**

Na rozdíl od teorie zaměřené na obsah, směřují svoji pozornost spíše na průběh motivačního procesu, který ovlivňuje motivaci. Využití těchto teorií v praxi může být pro manažery nepochybně užitečné, jelikož poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí. Mezi procesy patří zejména: očekávání, dosahování cílů a pocity spravedlnosti. Mezi teorie zaměřené na obsah patří Klasická teorie motivace, Teorie sociálního tlaku, Teorie stupnice hodnot, Teorie X a Y, Adamsova teorie spravedlnosti, Vroomova expektační teorie.<sup>15</sup>

### **1.3.1 Herzbergerova dvoufaktorová teorie**

Jedná se o teorii zaměřenou na obsah. Jejím autorem je Frederick Herzberger, který se zabýval protikladnými potřebami člověka. Ve své teorii Herzberger uvedl, že na motivaci zaměstnanců působí vnější faktory, tzv. dissatisfiers, a faktory vnitřní, tzv. satisfiers. První skupina faktorů nepůsobí jako motivátor zaměstnanců, ale způsobí nespokojenost, pokud nebudou naplněny.

Faktory satisfiers, jsou-li přítomny, vedou k velké motivaci, jejich neúčast však nemá za následek přílišnou nespokojenost. Herzbergerova teorie byla populární od počátku šedesátých let do osmdesátých let. Její kritici začali poukazovat na její nedostatky v oblasti metodologie a postupů, dále uváděli, že dvoufaktorová teorie je výsledkem postupu dotazování použitého tazatelů a závěry byly stanoveny na základě specifického a malého vzorku respondentů.<sup>16</sup>

Jak již bylo uvedeno, hygienické faktory musí být naplněny zejména proto, že jejich nedostatek vytváří stav nespokojenosti. Jejich plnění sice nevede ke spokojenosti, ale díky nim zajistíme absenci nespokojenosti. Hygienickým faktorem je například kvalita a množství supervize pracovníka, úroveň vztahů na pracovišti, fyzické podmínky práce apod.

V následující tabulce můžeme vidět výsledky Herzbergerova výzkumu. Jedná se o odpovědi jeho respondentů na to, co je motivuje k práci. Percentuální vyjádření představuje podíl z celkového počtu respondentů, kteří uvedený faktor uvedli jako motivátor, či hygienický faktor.

---

<sup>15</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, s. 224

<sup>16</sup> STEPHEN, R., COULTER, M. *Management*. S. 393

**Tabulka číslo 1.1 Herzbergerovo rozdělení motivátorů a hygienických faktorů**

Motivační faktory (motivátory)		Hygienické faktory	
Dosažení výsledků – úspěch	41 %	Mzda	15 %
Uznání	33 %	Vztah k podřízeným	6 %
Práce sama o sobě	26 %	Vztah k nadřízeným	4 %
Odpovědnost	23 %	Vztah ke spolupracovníkům	3 %
Kariérní postup	20 %	Firemní politika a řízení	3 %
Možnost profesního růstu	6 %	Supervize	3 %
Osobní život	1 %	BOZP	2 %

Zdroj: KUBÁTOVÁ, Jaroslava a KUKELKOVÁ, Adéla. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3961-7.

Herzbergerova teorie motivace poukazuje na skutečnosti, že by organizace měla dodržovat alespoň základní hygienické potřeby pracovníků. Nejvýznamnějším motivačním faktorem je dosažení výsledků, tedy úspěch.<sup>17</sup>

### 1.3.2 Teorie X a Y

Jedná se o teorii zaměřenou na proces, kterou zformuloval sociální psycholog Douglas McGregor. Teorie je uplatňovaná zejména při vedení lidí, autor ji založil na rozdílném chování průměrného zaměstnance. Manažer jedná s pracovníky podle toho, která představa je u něj silnější. Jedná se o zaměstnance s teorií X nebo Y.

#### **Teorie X („člověk je líný“)**

Teorie X vychází z negativního náhledu na pracovníky. Předpokládá, že zaměstnanci nemají zájem o firmu, nezáleží jim na výsledcích, pracují pouze z donucení, nemají žádné ambice, nejsou aktivní ani kreativní, a proto je musí vedoucí pracovníci vést a kontrolovat, bez nich by svou práci odbývali. Motivace těchto pracovníků je založena pouze na donucovacích faktorech pomocí vnějších stimulů, kterými jsou odměny nebo tresty. V případě, že je pracovník typ X, bude pro manažera těžké ho dlouhodobě motivovat.

---

<sup>17</sup> KUBÁTOVÁ, Jaroslava a KUKELKOVÁ, Adéla. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y*. ISBN 978-80-244-3961-7.

## **Teorie Y („člověk je pracovitý“)**

Teorie Y naopak předkládá pozitivní pohled na pracovníky. Předpokládá, že zaměstnanci rádi přijímají odpovědnost, dovedou se sami řídit, mají touhu se seberealizovat. Tito pracovníci se ztotožňují s cíli společnosti, mají dostatek vnitřní motivace, která je pohání.

Významná součást uvedeného konceptu je zjištění, že s postupujícím ekonomickým, kulturním a sociálním rozvojem lidské společnosti, stále vyšší procento populace odpovídá spíše typu Y, což vyžaduje přizpůsobovat přístupy k pracovníkům, kteří odpovídají spíše představě typu X.<sup>18</sup>

## **1.3 Efektivní způsoby jak motivovat zaměstnance**

V této části práce jsem se zaměřila na efektivní způsoby motivace pracovníků, které mohou manažeři ve firmách využít. Velmi často jsou nejlepšími motivačními faktory právě ty, které organizaci nic nestojí. Jedná se zejména o přístup manažerů a vedení k pracovníkům, ale také udržování dobrých vztahů a příjemné atmosféry na pracovišti.

Na efektivním způsobu motivace se podílí zejména přímý nadřízený, část odpovědnosti může přijmout i personální oddělení nebo majitel. Ten se však na motivaci pracovníků podílí jen velmi zřídka.

### **Zaučení nových zaměstnanců a jejich začlenění do chodu organizace**

U nových zaměstnanců dosáhneme daleko větší produktivity práce a motivovanosti, pokud je v začátcích seznámíme s chodem organizace a poskytneme jim dostatečné informace o dané pracovní pozici i celém chodu organizace.

Lidé se začnou dříve cítit začlenění a jejich produktivita práce poroste, pokud se ve firmě cítí dobře. Stejně tak roste jejich motivace a brzy se začlení zcela. Tímto způsobem manažeři můžou přispět k dobrým vztahům na pracovišti, které povedou nejen k větší motivovanosti pracovníků, ale zároveň k menšímu odchodu zaměstnanců z podniku, jelikož se budou cítit jako součást organizace. Také je dobré pořádat různé firemní večírky, které rovněž podpoří týmového ducha a dobré pracovní prostředí.

---

<sup>18</sup> BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*, s. 389

## **Majitelský přístup**

*„Nikdy lidem neříkejte, jak co dělat. Řekněte jim, co je potřeba udělat, a oni vás překvapí svou vynalézavostí.“*

George S. Patton

Pro organizaci je důležité dosažení kvalifikovaných, samostatných a motivovaných zaměstnanců. Toho dosáhne jediné tak, že je naučí samostatně myslet a tvořit. Je velmi důležité nechat pracovníky samostatně myslet, povede to k jejich rozvoji a tím i ke zvýšení produktivity práce a angažovanosti zaměstnanců.

## **Transparentnost**

*„Hráče motivuji upřímností, komunikativností a tím, že jim pomáhám, čímž si získávám jejich uznání a vděk.“*

Tommy Lasorda

Společnost HubSport z Cambridge ve státě Massachusetts věří v transparentnost a celkovou otevřenost k zaměstnancům, kteří mají všechny informace o firmě. Jedná se o způsob vytvoření atmosféry podporující spolupráci týmu. Transparentní organizace nechají zaměstnance nahlížet do dění ve firmě. Jedná se o způsob začlenění do organizace. Společné cíle, vize a poslání, které spojuje zaměstnance s organizací, je motivuje k lepším a stabilnějším výkonům, které povedou ke zvýšení produktivity práce.

## **Zodpovědnost a více pravomocí zaměstnanců**

Dalším bodem jak motivovat zaměstnance je fakt, že lidé pracují lépe, pokud jim firma svěří zodpovědnost. Společnost Aero Technical Components nechala rozhodovat zaměstnance o věcech, které většinou patří do kompetence manažerů. Výsledkem byly nižší náklady a vyšší produktivita práce. Manažeři se musejí naučit správně delegovat určité pravomoci, které mohou být přeneseny na podřízené. Tím ulehčí svoji práci a můžou se věnovat důležitějším činnostem, zároveň podpoří angažovanost podřízených, kteří se nyní budou cítit důležitější a potřebnější.

## **Zlepšení pracovního prostředí**

*„Muži i ženy chtějí odvádět kvalitní práci, při které mohou být kreativní, a k tomu jim dopomůže vhodné prostředí.“*

Bill Hewlett

Organizace by se měla zaměřit na pracovní prostředí, které musí být primárně bezpečné. Podstatnou výhodou může být příjemné pracovní prostředí, ve kterém se zaměstnancům bude dobře pracovat, což zároveň podpoří jejich produktivitu. Manažeři by měli svým zaměstnancům dopřát prostor pro kreativní myšlení a tvoření, pokud je to v dané organizaci možné. Zaměstnanci se budou cítit důležití a jejich produktivita práce poroste.<sup>19</sup>

## **Vzdělávání zaměstnanců**

Pro zajištění hladkého chodu každé organizace je nutné zajistit tři základní zdroje, a to materiálové, finanční a lidské. Lidské zdroje jsou stěžejní, jelikož uvádějí do pohybu další dvě skupiny, proto je budeme považovat za nejdůležitější. Na pracovníky, tedy lidské zdroje jsou kladeny stále větší nároky (především vzhledem k vědecko-technickému rozvoji, který přináší nové technologie, je nutné mít kvalitní, flexibilní a odborný tým motivovaných pracovníků).

Nejllepším nástrojem, který může organizace využít je strategický a systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji v organizaci. Jde tedy o nepřetržitý, stále se opakující cyklus vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Systematický přístup ke vzdělávání musí být spojen s hodnocením a odměňováním pracovníků.

### **Důsledky provádění systematického vzdělávání v organizaci jsou:**

- zvyšuje se výkonnost pracovníků, týmů i celé organizace,
- vede k lepším pracovním i mezilidským vztahům,
- služby jsou kvalitnější a zákazníci spokojenější, roste atraktivita organizace,
- zajištění kvalifikovaných pracovníků, kteří mají potřebné znalosti a dovednosti,
- celkové snížení nákladů na vzdělávání a rozvoj.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> NELSON, Bob. *Co firmy neumí, lidé zvládnou! 50 způsobů, jak motivovat svůj tým.*

<sup>20</sup> BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů.* Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0

## **Péče o stávající zaměstnance**

Zaměstnance ovlivňují dvě skupiny faktorů: tvrdé a měkké faktory. Měkké faktory péče o pracovníky zahrnují investici do lidského kapitálu, je zde kladen důraz na vzdělávání a rozvoj, zároveň podporují zaměstnaneckou věrnost. Jedná se tedy o osobní, lidské, mezilidské působení zaměřené na vztah zaměstnanců k práci. Tvrdými pečujícími faktory organizační struktury a tvorba podnikových strategií. Manažeři neberou ohledy na lidské vztahy ani na zaměstnance. Tyto tvrdé faktory jsou formální, jasné, věcné a nařízené. V případě měkké formy řízení je manažer koučem, u tvrdé je autoritativním vůdcem.

V dnešní době je kladen důraz na měkké faktory, společnosti věří, že jim spokojení zaměstnanci přináší lepší výsledky a jsou zdrojem úspěchu celé organizace.<sup>21</sup>

### **Rozhovor s Ivanou Vandlíčkovou, projektovou manažerkou studie Best Employers společnosti Aon Hewitt:**

**Otázka:** Proč by se zaměstnavatelé měli snažit, aby právě oni byli ti „best“?

**Odpověď:** Máme ověřeno, že motivovanost má přímý vliv na obchodní výsledky. Pokud na to tedy pohlédneme z interního hlediska, firmy usilují o to, aby měly motivované lidi, neboť vědí, že se jim to časem vrátí.

**Otázka:** Hodnotit kvalitu společnosti není jistě jednoduché. Jaké ukazatele ověřují její úroveň?

**Odpověď:** Motivovanost v rámci metodologie Aon Hewitt, kterou používáme celosvětově, vychází ze série otázek, které zkoumají, jak se zaměstnanec chová v dané firmě. Konkrétně se ptáme na to, zda zaměstnanec pozitivně hovoří o firmě před nadřízenými, rodinou i známými a zda by společnost doporučil dalším osobám. Zkoumáme tedy to, co o firmě říká (SAY). Další oblast je tzv. STAY, která řeší, zda zaměstnanec chce zůstat ve firmě nebo plánuje odejít a v jakém horizontu. Poslední oblastí je STRIVE analyzující vlastní aktivitu člověka. Zjišťujeme, jestli je firma schopna ho motivovat a inspirovat k tomu, aby odváděl, co nejlepší výkon a nedělal jen to, co musí. Tedy zda je tam i něco navíc – aktivum.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 2nd ed. Los Angeles: Sage, 2013, s. 9. ISBN 978-1-4462-5584-1.

<sup>22</sup> Hrnews: *Péče o zaměstnance je investicí s dlouhodobou návratností*. Hrnews[online]. 2018 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/rozhovory/pece-o-zamestnance-je-investici-s-dlouhodobou-navratnosti-id-2086849>

## 1.4 Zlaté pravidlo motivace

Každý manažer by měl znát zlaté pravidlo motivace, aby byl schopen správně a efektivně motivovat své podřízené pracovníky. Zejména z toho důvodu, že v dnešní době velké konkurence je stále těžší získat a udržet kvalifikované a kvalitní zaměstnance. Vždy, když se setkají člověk a úkol, může nastat situace, při které si nemusí vyhovovat. Daný úkol může drtit nebo demotivovat pracovníka, může být nad jeho síly, nebo ho jednoduše nemusí bavit. Také může být příliš jednoduchý, proto není výzvou ho splnit a neapeluje na kreativní stránku člověka.

V zaměstnání se může stát, že zaměstnanci daný úkol nevyhovuje. Jedním z možných řešení je přizpůsobit lidi k úkolům, tedy přinutit je, aby přistupovali k úkolu přesně takovému, jaký je, včetně toho, který se jim nelíbí. Tato situace vyžaduje značnou míru stimulace, tedy velkého tlaku zvenčí. Lidé se totiž neradi přizpůsobují tlaku. Z toho plyne, že pokud na jedince přestaneme tlačit, daný úkol přestane plnit. V tomto případě nebudou pracovníci pracovat samostatně, bude potřeba neustálá kontrola a zpětná vazba, což stojí manažery a vedoucí pracovníky velké úsilí, které by za jiné situace využili daleko efektivněji. Zlaté pravidlo motivace nám říká, že pokud si to můžeme dovolit, je lepší vyjít lidem vstříc.

Nejvýhodnějším řešením je vybírat lidem úkoly na míru. Jsou to takové činnosti, které přesně vyhovují jejich schopnostem, dovednostem a postavení ve firmě. Poté můžeme pracovníky motivovat některým z motivů. Pokud si nemůžeme dovolit přiřazovat pracovníkům úkoly na míru, bude pro nás o to těžší je motivovat. Z toho plyne, že čím větší má zaměstnanec s daným úkolem problém, tím silnější motivační faktor budeme potřebovat.

Tímto pravidlem by se měli řídit zejména manažeři velkých firem, kteří mají možnost využít širokého spektra pracovníků a úkolů. Také mohou vyzorovat, který pracovník je vhodný na jaký úkol a s jakou chutí ho provede. Zde můžeme také využít různých rotací práce, díky kterým bude práce různorodá, pracovníci tedy neupadnou do stereotypu a nemusí tak často měnit zaměstnání. Tento způsob nebude vyhovovat pracovníkům, kteří se těžko učí novým věcem a kterým dlouho trvá adaptace v novém prostředí. Tyto pracovníky ponecháme na pozicích, které jim nejvíce vyhovují.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 15



## 2 Pracovní motivace

*„Pracovní motivace je jev, který se vyskytuje ve složitých souvislostech vnitřního a vnějšího prostředí, v komplexu vzájemně závislých, podmiňujících se a proměnlivých činitelů. Je to jev systémové povahy, jehož plné porozumění vyžaduje porozumět jednotlivým elementům a jejich vzájemné interakci.“*

Zdeněk Vtípil

Pracovní motivace usměrňuje chování jednotlivců tak, aby bylo dosaženo cílů celé organizace. Také můžeme říci, že pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup pracovníka k zadaným úkolům, jeho pracovní nasazení a podporu jeho motivace směrem k stanovenému cíli.

### **Dělení motivů působících na pracovní motivaci:**

**a) Aktivní motiv** – jedná se o motiv, který stimuluje pracovní výkon, jako například pocit uznání.

**b) Podporující motiv** – jeho úkolem je zejména poskytnutí prostoru aktivním motivům, které díky nim mohou účinkovat. Jedná se například o vytvoření přátelského prostředí na pracovišti, které povede k lepším výkonům jednotlivých pracovníků.

**c) Potlačující motiv** – ten pracovníka odvádí od práce a rozptyluje ho. Díky němu si může „vyčistit hlavu“ a utužit vztahy na pracovišti. Jedná se například o firemní večírek pro zaměstnance.<sup>24</sup>

### **Studie HR Controlling 2005**

Pracovní motivací se zabývala také studie prováděná v České republice. Studie HR Controlling 2005, již se zúčastnilo 63 významných českých společností, poukazuje na změnu priorit personálních činností v roce 1999, 2003 a 2004. V následující tabulce můžeme vidět výsledky této studie.

---

<sup>24</sup> RŮŽIČKA, J., 1992. Motivace pracovního jednání, s. 24

**Tabulka číslo 2.1 Srovnání priorit personálních oddělení**

Pořadí	1999	2003	2004
1.	Zvýšení produktivity práce	Rozvoj vedoucích pracovníků	Motivace a spokojenost zaměstnanců
2.	Motivace a spokojenost zaměstnanců	Motivace a spokojenost zaměstnanců	Rozvoj vedoucích pracovníků
3.	Interní komunikace	Interní komunikace	Zvýšení produktivity práce
4.	Rozvoj vedoucích pracovníků	Příprava na vstup ČR do EU	Řízení firemního výkonu
5.	Změna kultury v organizaci	Zvýšení produktivity práce	Vzdělávání zaměstnanců

Zdroj: Pwc: PwC Česká republika [online]. 2018 [cit. 2018-03-06]. Dostupné na: <https://www.pwc.com/cz/cs/>

V tabulce vidíme, že motivace zaměstnanců je pro personální činnost velice důležitá. Ve většině firem je nejdůležitější činností personalistů i manažerů, kteří se motivací pracovníků snaží docílit vyšší produktivity práce a tím zajištění plynulého chodu organizace a dosažení jejích cílů.

## **2.1 Vliv motivace na výkony pracovníků**

Motivace pracovníků hraje v organizaci velkou roli, jelikož se na kvalitním výkonu a vysoké produktivitě nepodílí pouze vědomosti a schopnosti pracovníka, ale velmi významnou roli hraje také jeho motivovanost a pracovní postoje (postoj k práci samotné, k organizaci a nadřízeným). Velmi důležité je také umět zaměstnance správně motivovat a využít právě ty benefity, které jsou pro konkrétního pracovníka významné. Nemůžeme tedy všechny motivovat stejně, ale musíme zjistit, který motivační prvek motivuje jednotlivé pracovníky.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Co je klíčem ke spokojenosti v zaměstnání a dobrým pracovním výkonům? *Ipodnikatel* [online]. [cit. 2017-09-10]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/co-je-klicem-ke-spokojenosti-v-zamestnani-a-dobrym-pracovnim-vykonum.html>

V oblasti pracovní motivace se setkáváme s pojmem angažovanost, která souvisí s vnitřní motivací pracovníků. Ti jsou popoháněni zejména vnitřně, jejich motivace souvisí s jejich vlastním přesvědčením a snahou udělat něco navíc (velmi často podávají nadprůměrné výkony). Angažovaný pracovníci nepotřebují, aby je manažeři nějak zásadně stimulovali k lepším výkonům, protože oni sami chtějí vykonat práci co nejlépe. Úkolem manažera v této situaci je zajistit pracovníkům dostatečné množství práce, kladnou zpětnou vazbu a možnost kariérního růstu.<sup>26</sup>

## 2.2 Motivace penězi nefunguje

Jelikož jsou pro pracovníky peníze pouze prostředek směny, není možné je motivovat pouze finančně. Lidé potřebují více, než jen získávat prostředky pro uspokojování jejich základních potřeb jako je strava, bydlení a věci běžné spotřeby. Čím více peněz zaměstnanci dostanou, tím spíše je utratí za věci, které vlastně nepotřebují, a tím se tedy jejich nespokojenost bude prohlubovat. Zvýšením platu se tedy úměrně zvyšuje nespokojenost zaměstnanců.

Zaměstnanec si firma nemůže koupit, musí si je zasloužit. Manažeři potřebují, aby jim zaměstnanci důvěřovali a následovali je. Práce je nedílnou součástí životů lidí, proto je organizace nemůže brát pouze jako prostředky pro výrobu peněz, ale musí je brát jako součást firmy, bez které by nebylo možné fungovat.

Firmy často opomíjí motivaci lidského chování, jako jsou například potřeby bezpečí a jistoty, seberealizace, úcty nebo sounáležitosti. Podíváme-li se na Maslowovu pyramidu (viz obr. číslo 1), zjistíme, že penězi uspokojíme pouze pomyslnou první úroveň pyramidy. Jelikož je zaměstnanec především člověk, je důležité uspokojovat více než jen jeho základní potřeby. Maslowova pyramida pracuje na principu hierarchického uspořádání potřeb, zároveň platí určitá posloupnost (nemůže uspokojovat potřeby vyšší úrovně, pokud není uspokojena úroveň nižší – např. nemůžeme motivovat uznáním, pokud pracovník nemá zajištěny základní potřeby jako je strava apod.)<sup>27</sup>

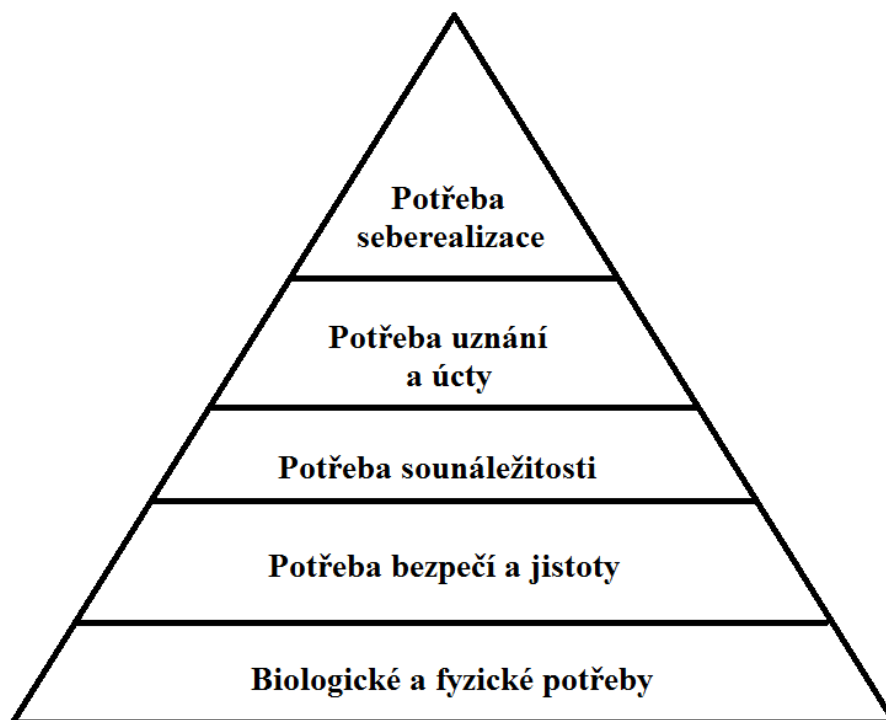
---

<sup>26</sup> BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0

<sup>27</sup> Jak motivovat zaměstnance. *Filozofie úspěchu* [online]. Praha, ©2011-2017 [cit. 2017-09-10].

Dostupné z: <http://www.filozofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>

**Obrázek 2.1 Maslowova pyramida potřeb**



Zdroj: Jak motivovat zaměstnance. *Filozofie úspěchu*. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>

Musíme uspokojovat od nejnižší úrovně a postupovat směrem vzhůru.

#### **Hierarchické uspořádání potřeb:**

- biologické a fyzické potřeby (hlad, žízeň),
- potřeby bezpečí a jistoty (cítit se zabezpečen a mimo nebezpečí),
- potřeby sounáležitosti a lásky (potřeby družít se s ostatními, být přijímán a někam patřit),
- potřeby uznání (potřeby dosáhnout úspěchu, být kompetentní, získat souhlas a uznání),
- kognitivní potřeby (potřeby vědět, rozumět a zkoumat), estetické potřeby (potřeby symetrie, řádu a krásy),
- potřeby seberealizace (nalézt sebenaplnění a realizovat vlastní potenciál).<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Jak motivovat zaměstnance. *Filozofie úspěchu* [online]. Praha, ©2011-2017 [cit. 2017-09-10]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>

## 2.3 Postupy zlepšení charakteristiky práce

Následující podkapitola se zabývá tím, jak zlepšit postupy v pracovním procesu tak, aby byly efektivní a pro organizaci přínosné.

**Mezi hlavní postupy při zlepšování charakteristiky práce patří:**

- **Rozšiřování obsahu práce:** do práce na pracovním místě zařadíme více úkolů podobné povahy, popřípadě zařídíme rotaci práce pracovníků. Zvýšíme tím rozmanitost používaných dovedností a míru identity práce.
- **Obohacování obsahu práce:** posílíme pravomoci pracovníků tím, že do práce zařadíme odpovědnost za plánování, realizaci a kontrolu. Zvýší se tak autonomie práce.
- **Vytváření nástrojů zpětné vazby, případně zařazení nových způsobů zpětné vazby:** velmi vhodné je, aby zpětnou vazbu pracovníkům poskytovala práce sama a také spolupracovníci. Rozšíří to nejen zpětnou vazbu, ale také to ukáže významnost práce.
- **Vytváření přirozených pracovních týmů:** je třeba spojovat dohromady pracovníky, jejichž práce se navzájem ovlivňují, je třeba je umístit tak, aby pracovali blízko sebe, a je třeba také zařídit, aby sdíleli společnou odpovědnost za výsledky své práce. Zvýší to rozmanitost, identitu a významnost práce.<sup>29</sup>

**Další postupy zlepšení charakteristiky práce dle Bělohlávka:**

- **Vzdělávání a trénink:** jedná se o první alternativu zlepšení charakteristiky práce a rozvoje zaměstnanců, kterou nadřízený zvolí. Může jít o rozvoj v oblasti informačních technologií, jazykových znalostí či specifických odborných dovedností či měkkých dovedností (komunikace, motivování, řízení času).
- **Koučování:** je mimořádné účinným nástrojem pro rozvoj pracovníků. Výhodou koučování je prohloubení znalostí a dovedností koučovaného, také se můžeme zaměřit na jeho individualitu.
- **Stínování (shadowing):** je užitečné pro méně zkušené pracovníky, kteří sledují starší, více zkušené zaměstnance. Účastník sleduje práci svého vzoru, a tím se rozvíjí.

---

<sup>29</sup> URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*, s. 7

- **Přemístění nebo změna pracovní náplně:** důvodem může být zvýšení osobní motivace, rozšíření oblasti praktického poznání nebo využití specifických schopností pracovníka.

- **Týmová práce:** zejména pak v průřezových (interdisciplinárních, projektových) týmech, učí členy týmu chápat komplexní souvislosti a respektovat pohled lidí z různých oddělení. V pozici vedoucího týmu lze získat mnoho zkušeností řízením lidí, řízením projektů nebo organizací práce.<sup>30</sup>

## 2.4 Motivační program organizace

Můžeme ho chápat jako ucelený soubor opatření v oblasti managementu lidských zdrojů, který má za úkol ovlivnit pracovní výkon a vytvořit pozitivní postoje všech jejích zaměstnanců k organizaci. Jedná se o posílení identifikace zaměstnanců se zájmy zaměstnavatele, neboli loajalita pracovníka k organizaci, formování zaměstnanců, jejich zájem o organizaci, vlastní růst, využití jejich znalostí, dovedností, jejich rozvoj a využití v organizaci, zajištění prostoru pro profesní rozvoj, ale také naplnění potřeby uznání a seberealizace. Odměňování je důležité založit na systému pohyblivých složek mzdy, které se mění v závislosti na výkonu pracovníka.<sup>31</sup>

## 2.5 Zásady úspěšného motivování

Pokud má manažer podřízené motivovat správným způsobem, musí si osvojit základní zásady motivace, které musí aplikovat do praxe tak, aby plnily svou funkci a podněcovali motivovanost a výkon pracovníků.

**Mezi základní zásady úspěšného motivování zaměstnanců patří:**

- **Udržovat dobrou atmosféru a dobré vztahy na pracovišti** – motivaci velmi výrazně ovlivňují dobré vztahy na pracovišti a atmosféra, ve které se zaměstnanci cítí dobře. Pokud nebudou pod tlakem a ve stresu, budou podávat větší výkony.

- **Manažeři musí jít zaměstnancům příkladem** – lidé budou manažery následovat, pokud jim půjdou příkladem a ukážou jim tu správnou cestu. Nejpřirozenější lidskou cestou je napodobovat, proto se manažeři musí chovat tak, jak to požadují od svých podřízených.

---

<sup>30</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí. Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2 vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4323-3

<sup>31</sup> DVOŘÁKOVÁ, PhDr. Věra. Motivace jako jádro ovlivňování pracovní výkonnosti zaměstnanců organizací. *Trendy v podnikání - vědecký časopis v Plzni*.

- **Usnadnění pracovních procesů** – čím lepší je pracovník ve vykonávání činnosti, tím méně mu bude daná práce vadit. Proto musíme zaměstnance velmi dobře připravit a proškolit.
- **Místo příkazů žádost** – pracovníci lépe reagují na žádost než na příkazy a zákazy.
- **Pochvala** – velmi důležitým motivačním prvkem je obyčejná pochvala, zaměstnanci jsou rádi chváleni, rádi dělají práci dobře a chtějí, aby to manažeři ocenili. Pokud manažeři budou zaměstnance chválit, poskytnou jim motivaci, která je zdarma a firmu nic nestojí.
- **Naslouchání zaměstnancům** – manažeři by měli svým zaměstnancům naslouchat a snažit se alespoň některé žádosti splnit. Pracovníci se budou cítit důležití a budou více spokojení.
- **Stanovení splnitelných úkolů** – úkoly musí být v silách podřízených, pokud na ně nebudou stačit, tak dříve nebo později rezignují a přestanou se o splnění úkolu snažit. Úkoly ale nesmí být ani příliš jednoduché, lidé se nebudou dostatečně snažit a začnou úkoly odbývat.<sup>32</sup>
- **Delegujte** – manažeři by měli jednoduché úkoly delegovat, podřízení se budou cítit důležití a vy budete mít více času na důležitější a naléhavější úkoly.
- **Manažeři by se měli k zaměstnancům chovat tak, jak by chtěli, aby se někdo choval k nim** – pokud budou se zaměstnanci špatně zacházet, budou pracovníci sabotovat úkoly.
- **Zadávat úkoly srozumitelně, správně a včas** – pokud zaměstnanec dostane špatné informace o zadání úkolu, nebo je dostane pozdě, bude úkoly sabotovat a jeho chuť k práci bude klesat.

Shrneme-li základní motivační prvky, pak zjistíme, že nejdůležitějším pracovníkem v oblasti motivování je přímý nadřízený, který s pracovníky přichází do kontaktu nejčastěji, a z toho důvodu na ně má nejpodstatnější vliv. Také nejlépe ví, který faktor konkrétního pracovníka nejlépe motivuje. Je velmi důležité, aby šel svým podřízeným příkladem, zadával úkoly správně, srozumitelně a včas, chválil, odměňoval a delegoval.<sup>33</sup>

## 2.6 Udržení kvalitních pracovníků

V pracovním prostředí nejde pouze o získání pracovníků, ale i o jejich udržení. V dnešní době není výjimečné, že lidé střídají různá zaměstnání a nevdí jim stěhovat se za lepší práci. Z toho důvodu musí společnost dodržovat hlavní zásady motivace, kterými jsou:

<sup>32</sup> Jak motivovat zaměstnance. *Filozofie úspěchu* [online]. Praha, ©2011-2017 [cit. 2017-09-10]. Dostupné z: <http://www.filozofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>

<sup>33</sup> Jak motivovat zaměstnance. *Filozofie úspěchu* [online]. Praha, ©2011-2017 [cit. 2017-09-10]. Dostupné z: <http://www.filozofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>

- **Vyjednání vhodného ohodnocení** – k výši finančních odměn musí firma přistupovat velmi zodpovědně, jelikož již při nástupu pracovníka do společnosti určujeme výši odměn na měsíce i roky. Důležitou součástí celého balíčku odměn bývá řada zaměstnaneckých výhod, které by měly vyhovovat požadavkům pracovníka. Na udržení kvalitních pracovníků by společnost měla vynaložit významnou část finančních prostředků, jelikož se jí tato investice mnohonásobně vrátí.

- **Správné nastartování pracovníka** – čas a pozornost, které do nového zaměstnance firma investuje hned zpočátku, se jí bohatě vrátí ve zvýšené produktivitě a lepší výkonnosti v následujících týdnech a měsících. Schopní lidé jsou v dnešní době příliš vzácní na to, aby je společnost hodila do vody a nechala plavat. Má-li se nový pracovník stát plnohodnotným členem týmu, potřebuje od prvního dne v nové práci náležitou péči.

- **Dostatek práce** – pokud společnost vybere správného zaměstnance, ten bude mít hned od začátku spoustu elánu s něčím pohnout. Bude se snažit být co nejdřív nějakým významným způsobem co nejužitečnější. Proto mu vedoucí pracovník musí hned na začátku přidělit dostatek práce. Lidé jsou rádi zaneprázdnění, obzvlášť když jsou trochu nervózní a nejistí z nového prostředí. Pořádnou pracovní zátěž většinou vítají s nadšením.

- **Bezodkladné řešení problémů** – vzhledem k rychle se měnícímu světu okolo, musí manažeři řešit každý problém ihned, bez odkladu. Součástí řešení problému je také zpětná vazba, která zaměstnanci zajistí informace o jeho výkonu, ale také o chybách, kterých se dopustil. Zhruba 95 procent problémů způsobuje špatná komunikace, proto se firma musí snažit zajistit, aby pracovníci dostávali kvalitní informace přesně a včas.

- **Uspokojení nejhlubších potřeb** – schopní lidé se v dnešní době shánějí hůř než kdykoli dřív. A stejně obtížně se uspokojují. Mezi hlavní manažerské odpovědnosti mimo jiné patří vytvořit takové pracovní prostředí, v němž se lidé budou cítit fyzicky i psychicky v bezpečí a také potřební a uznávaní. Má-li manažer udržet nejlepší lidi, musí umět uspokojovat jejich citové, stejně jako finanční a fyzické potřeby. V práci má každý člověk tři základní citové potřeby – závislost, nezávislost a vzájemnou závislost. Vzájemná závislost souvisí s potřebou někam patřit, být součástí něčeho většího než jsem já. Všechny tři potřeby manažer uspokojuje vždy, když pečlivě naslouchá a zachovává si schopnost pružně a adekvátně reagovat při jednání s každým ze svých podřízených. Každá osoba má své specifické potřeby, jimiž se liší od všech ostatních, a přesně to musí mít manažer stále na paměti. Jeho úkolem je tyto rozdíly vnímat a patřičně na ně reagovat.

- **Participativní způsob řízení** – odborníci tvrdí, že průměrný pracovník využívá v práci méně než 50 procent své kapacity. Plných 55 procent zaměstnanců navíc podle některých



studií práci nebere příliš vážně. Omezují se na minimum úkolů, které jsou nutné k tomu, aby nebyli propuštěni. Nejlepší věc, kterou může vedení udělat, je vytvořit takové prostředí, které povede k tomu, že se pracovníci budou chtít stále zlepšovat a práce je bude bavit. Dříve byli zaměstnanci vděční, že mají nějakou práci, a díky tomu udělali všechno, co se od nich očekávalo. Dnes je ovšem situace jiná. Nejlepším způsobem, jak udržet pracovníky motivované a spokojené, je pravidelná diskuze, plánování, řešení problémů a volné sdílení informací. Pokud zaměstnanec bude zasvěcený a spokojený, bude se to odrážet i v jeho pracovním nasazení.

- **Pocit důležitosti** – pocit důležitosti je základní lidská potřeba, proto se manažeři musí snažit, aby se pracovníci cítili důležití. Chce-li vedoucí pracovník dodat lidem sebedůvěru a ukázat jim jejich důležitost a užitečnost, musí uplatňovat čtyři reakce: ocenění, uznání, obdiv a pozornost. V běžném životě často stačí, když bude manažer pozorně naslouchat, přikyvovat, usmívat se a děkovat za iniciativní přístup. Lidé se budou cítit užiteční a díky tomu ucítí obrovský pocit uspokojení už jen z toho, že se mohou svobodně vyjádřit. Úkolem manažera je tedy naslouchat!

- **Vytvoření skvělého pracovního prostředí** – udržet si zaměstnance je na současném trhu pro firmu základní podmínkou úspěchu. V případě, že se společnosti podaří zajistit pracovníky, nesmí je již nikdy ztratit (jedině v případě, že by se tak rozhodla sama). Společnost musí vytvořit skvělé pracovní prostředí a k tomu potřebuje, jak říká W. Edwards Deming „*vymést prach*“. Úkolem vedení je tedy vytvořit prostředí, ve kterém si lidé vzájemně důvěřují. Musí zde panovat pozitivní atmosféra a bezpečí. Toho lze docílit pouze tím, že se vedení bude chovat tak, jak to požaduje od svých podřízených, nebude si na nic stěžovat, nebude kritizovat ani odsuzovat. Musí vybudovat prostředí, ve kterém nevládne strach ze selhání a odmítnutí, což bývají největší brzdy rozvoje většiny lidí. V tomto prostředí může jedinec v zápalu práce udělat chybu, aniž by se musel bát, že ho za to bude někdo kritizovat nebo shazovat. Lidé zde mohou přiměřeně riskovat bez obav z drobných chyb. V životě je jediná cesta, která lidi může něco naučit, a to cesta, na níž lidé rostou, učí se a získávají zkušenosti – musí něco dělat, zkoušet různé věci a dopouštět se chyb.<sup>34</sup>

-

---

<sup>34</sup> TRACY, Brian. *Zaměstnejte ty nejlepší lidi a udržte si je*. 2015. ISBN 978-80-7370-433-9.

### **3 Zaměstnanecké výhody jako nástroj motivace**

Zaměstnanecké výhody jsou nedílnou součástí motivace. Zaměstnavatel může využít celé řady benefitů, mezi které patří stravenky a jiné příspěvky na jídlo, příspěvek na sportovní vyžití, relaxaci či pobyty, dále také penzijní připojištění, příspěvky na kroužky pro děti, firemní školky apod. Nejdůležitější je, aby manažer vybral správné zaměstnanecké výhody pro své podřízené, jelikož každý má zájem o jinou formu benefitů, každý pracovník touží po něčem jiném.

#### **3.1 Zaměstnanecké výhody/zaměstnanecké benefity**

Jedná se o poskytování peněžitých a nepeněžitých benefitů, které zaměstnavatel zaměstnanci poskytuje nad rámec sjednané mzdy, za účelem udržení kvalitních zaměstnanců a k jejich následnému motivování.

Balíček poskytovaných benefitů má velmi výrazný vliv na výběr a setrvání v zaměstnání. Správně zvolený systém zaměstnaneckých výhod spolu s optimálně zvoleným systémem odměňování zaměstnanců přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce při získávání a stabilizování kvalifikovaných pracovníků.

Zaměstnanecké benefity lze poskytovat fixní nebo flexibilní formou. V případě fixní formy poskytování benefitů zaměstnavatel stanoví v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu základní zaměstnanecké benefity s určením pro všechny zaměstnance a je na zaměstnanci, zda je využije, nebo ne. Flexibilní způsob poskytování benefitů, tzv. cafeteria systém je založený na principu firemního balíčku zaměstnaneckých benefitů, ze kterých si každý pracovník vybere přesně ty benefity, které nejvíce využije. Při výběru benefitů vychází zaměstnanec z bodově ohodnocené příslušné zaměstnanecké výhody a z celkové výše přidělených bodů zaměstnanci k čerpání benefitů. Zaměstnanec tak může v rámci stanoveného bodového limitu optimalizovat čerpání benefitů podle vlastních preferencí.<sup>35</sup>

### **3.2 Význam zaměstnaneckých benefitů**

Zaměstnanecké benefity přispívají k motivaci zaměstnanců a jsou důležité pro získání a udržení kvalifikovaných a spolehlivých pracovníků. Správně zvolené zaměstnanecké benefity přispívají k rozhodnutí zaměstnance o nástupu do dané firmy. Zaměstnavatel se jimi také snaží o posílení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Za tímto účelem je kladen důraz na volnočasové aktivity zaměstnance. Udržování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem přispívá nejen k motivaci zaměstnanců, ale i k nárůstu jejich produktivity. Odpočatí a spokojení zaměstnanci jsou pro firmu velkým přínosem, také firmě dělají reklamu a dobré jméno, což přispívá ke zlepšení image.<sup>36</sup>

### **3.3 Cíle a funkce benefitů**

Cílem zaměstnaneckých benefitů je motivace a udržení kvalitních zaměstnanců, posílení jejich loajality a produktivity. Podpora emocionálního vztahu mezi zaměstnaným a zaměstnavatelem. Zvyšování image a atraktivity zaměstnavatele, vytváření pozitivního obrazu firmy, odlišení se od konkurence. Posílení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem týmu. Nejdůležitější tedy pro organizaci a manažera je zajistit vhodné zaměstnanecké výhody, které jim pomohou dosáhnout těchto cílů.<sup>37</sup>

### **3.4 Pečující benefity**

Pro 9 z 10 lidí je nejdůležitější hodnotou rodina.

Pro 94% lidí je nejdůležitější hodnotou žít ve spokojené rodině.

Když mluvíme o pečujících benefitech, nemusí jít výhradně o sféru rodiny. Pokud zaměstnanec rodinu zatím nemá, je pro něj důležitý prostor pro vzdělávání, zájmovou činnost nebo sport, tedy péči o sebe a své zdraví.

Jedná se například o péči o zdraví, tedy vstupenky do posilovny, poukazy na nákup racionální výživy, vitamínové balíčky, firemní jogging day. Dalším bodem je péče o rodinu, která zahrnuje zejména otcovské volno v době šestinedělí, den volna pro rodiče čerstvého prvňáčka,

---

<sup>36</sup> MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*.

<sup>37</sup> BENEŠOVÁ, Jana. *Firemní hity: nadčasové benefity*.

zvýhodněné telefonní tarify pro celou rodinu, firemní den pro zaměstnance a jejich děti. V neposlední řadě je užitečné se zaměřit na péči o domácí mazlíčky a péči o osobní rozvoj zaměstnanců.<sup>38</sup>

### **3.5 Vymezení využívaných zaměstnaneckých výhod**

**Nejčastější zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnancům:**

- příspěvky na stravování zejména formou poskytování stravenek,
- příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců,
- příspěvky na tuzemskou a zahraniční rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků,
- příspěvky na sportovní a kulturní vyžití zaměstnance,
- příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem,
- příspěvky na soukromé životní pojištění,
- příspěvky na masáž, rehabilitační a posilovací služby,
- nákup vitamínových přípravků,
- očkování proti chřipce,
- zvýhodněné půjčky zaměstnancům,
- dary k životním a jiným výročím,
- podpora při neštěstí v rodině,
- prodej výrobků nebo služeb firmy za nižší cenu,
- poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti,
- bezplatné poskytování služebního auta,
- poskytnutí bezplatného přechodného ubytování,
- zajišťování nebo hrazení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání,
- opční akciové programy pro manažery, poskytování zaměstnaneckých akcií,
- podpora přátelských vztahů na pracovišti,
- zřizování firemních školek, příspěvek na hlídání dětí,
- umožnění práce z domova,
- delší dovolená nad rámec zákonné výměry,
- nadstandardní lékařská péče.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> BENEŠOVÁ, Jana. *Firemní hity: nadčasové benefity*.

<sup>39</sup> MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3. S. 161

### **3.6 Přehled daňového řešení hlavních zaměstnaneckých benefitů**

Kapitola 3.6 se zabývá daňovým řešením zaměstnaneckých benefitů. Pokud si vlastníci a manažeři tuto možnost uvědomí, mohou nejen zvýšit motivovanost pracovníků, ale také využít potenciál, který jim stát poskytuje, a tím ušetřit náklady, které by vznikly při využití jiných forem motivace pracovníků.

#### **Daňové řešení vybraných benefitů u zaměstnance**

V ustanovení § 6 odst. 9 písm. a) až e), písm. g), písm. i), písm. p) ZDP nalezneme řadu nepeněžních plnění poskytovaných zaměstnavatelem jeho zaměstnancům, která jsou u zaměstnance osvobozena od daně z příjmů ze závislé činnosti, a tudíž nejsou zahrnována do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění.

Peněžní forma těchto plnění zaměstnavatele vyplácená přímo zaměstnancům podléhá vždy u zaměstnance zdanění ze superhrubé mzdy, včetně zahrnutí tohoto plnění do vyměřovacího základu.

Superhrubá mzda se vypočítá z hrubé mzdy navýšené o zdravotní pojištění a sociální pojištění zaměstnavatele.

Zvýhodnění zaměstnance ve formě peněžního plnění zaměstnavatele, které je osvobozeno u zaměstnance od daně z příjmů ze závislé činnosti, je obsaženo v § 6 odst. 9 písm. l) a písm. o) ZDP.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3, s. 163

**Tabulka číslo 3.1 - Přehled zdanění vybraných plnění u zaměstnance poskytovaných zaměstnavatelem**

<b>Plnění zaměstnavatele podnikatelské sféry</b>	<b>Zdanění u zaměst- nance</b>	<b>Zahrnutí do vyměřova cího základu</b>	<b>Ustanovení ZDP k osvobození od daně z příjmů</b>
Náhrady cestovních výdajů do výše limitu	ne	ne	§ 6 odst. 7 písm. a), (není předmětem daně)
Odborný rozvoj zaměstnanců související s předmětem činnosti zaměstnavatele – nepeněžní plnění	ne	ne	§ 6 odst. 9 písm. d)
Poskytování stravenek – nepeněžní plnění	ne	ne	§ 6 odst. 9 písm. b)
Příspěvek na rekreaci do 20 000 Kč – nepeněžité plnění	ne	ne	§ 6 odst. 9 písm. d)
Příspěvek na sportovní a kulturní vyžití – nepeněžní plnění	ne	ne	§ 6 odst. 9 písm. d)
Přechodné ubytování zaměstnanců – nepeněžní plnění do 3 500 Kč	ne	ne	
Příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem, na doplňkové penzijní spoření, na penzijní pojištění a na životní pojištění zaměstnance v úhrnu do 30 000 Kč ročně	ne	ne	§ 6 odst. 9 písm. p)

Zdroj: MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3. S. 167

### **3.6.1 Odborný rozvoj zaměstnanců**

Pokud se zaměstnavatel podílí na odborném rozvoji zaměstnanců, zejména pak na prohlubování a zvyšování jejich kvalifikace, může počítat s významným motivačním prvkem, jelikož vzdělávání patří v současné době v tuzemsku mezi nejoblíbenější zaměstnanecké benefity.

#### **Rozvoj pracovníků pohledem zákoníku práce**

Péče zaměstnavatele o odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje dle §227 až 235 ZP zejména:

- a) zaškolení a zaučení,
- b) odbornou praxi absolventů škol,
- c) prohlubování kvalifikace a
- d) zvyšování kvalifikace.

#### **Daňové řešení vzdělávání u zaměstnance**

Daňové řešení odborného rozvoje na straně zaměstnance vyplývá ze znění ustanovení §6 odst. 9 písm. a) a §6 odst. 9 písm. d) ZDP.

Podle těchto zákonů je u zaměstnance osvobozeno od daně z příjmů ze závislé činnosti:

- nepeněžní plnění vynaložené zaměstnavatelem na odborný rozvoj zaměstnanců související s předmětem plnění zaměstnavatele,
- nebo nepeněžní plnění vynaložené zaměstnavatelem na rekvalifikaci zaměstnanců podle zákona o zaměstnanosti.<sup>41</sup>

#### **Daňové řešení u zaměstnavatele**

Daňovými výdaji (náklady) zaměstnavatele jsou podle §24 odst. 2 písm. j) bod 3 zákona č. 216/2009 Sb. v platném znění výdaje (náklady):

- na provoz vlastních vzdělávacích zařízení nebo
- výdaje (náklady) spojené s odborným rozvojem zaměstnanců podle zákoníku práce a výdaje (náklady) spojené s rekvalifikací zaměstnanců podle zákona o zaměstnanosti, pokud souvisejí s předmětem činnosti zaměstnavatele.

---

<sup>41</sup> MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3. S. 167

Daňovými výdaji (náklady) jsou veškeré výdaje zaměstnavatele na prohlubování nebo zvyšování kvalifikace (ať už jde o peněžní nebo nepeněžní plnění) a na rekvalifikaci zaměstnanců, pokud souvisejí s předmětem činnosti zaměstnavatele.<sup>42</sup>

### **3.6.2 Kultura, sport, rekreace**

Zaměstnavatel může jako nástroj k motivaci využít také kulturní vyžití, rekreaci zaměstnanců či jeho blízkých, nebo také poskytnout prostor pro sport a další pohybové činnosti.

#### **Daňové řešení u zaměstnavatele**

Daňové řešení se u zaměstnavatele liší v závislosti na tom, zda jde o peněžité nebo nepeněžité plnění. Ve své práci se zaměřím zejména na nepeněžité plnění, jelikož je pro zaměstnavatele výhodnější.

**Nepeněžní plnění zaměstnavatele znamená, že daňově neuznatelné výdaje (náklady) jsou nepeněžní plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci ve formě:**

- příspěvku na kulturní pořady, zájezdy a sportovní akce,
- možnost využívat rekreační, zdravotnická a vzdělávací zařízení, předškolní zařízení, závodní knihovny s výjimkou zařízení uvedených v §24 odst. 2 písm. j) v bodech 1 až 3.

Nepeněžní plnění znamená, že zaměstnavatel poskytne zaměstnanci letenku, nebo vstupenku na koncert či divadlo. Zde není významná cena lístků, jelikož se v každém případě jedná o nepeněžité plnění.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*, s. 102

<sup>43</sup> MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*, s. 111



## Praktická část

### 4 Profil společnosti Moravská zemědělská, a. s.

Moravská zemědělská, akciová společnost, je organizace zabývající se pěstováním plodin a chovem dobytka. Firma leží v Olomouckém kraji v obci Prosenice, byla založena v roce 2005 a v roce 2006 byla zapsána do obchodního rejstříku. Základní kapitál společnosti činí 50 miliónů Kč. Společnost Moravská zemědělská, a. s., vznikla ze zaniklé firmy s názvem Zemědělské obchodní družstvo Moravská Brána, která byla založena již roku 1973, poté v roce 2006 změnila formu podnikání, kdy z původního zemědělského družstva přešla na akciovou společnost. Také změnila svého majitele, ale většina zaměstnanců ve firmě zůstala i nadále.<sup>44</sup>

#### **Základní údaje společnosti:**

**Obchodní jméno:** Moravská zemědělská, akciová společnost

**Sídlo:** Prosenice 268, PSČ 751 21

#### **Předmět podnikání:**

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
- Silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí,
- osobní provozovaná vozidly určenými pro přepravu více než 9 osob včetně řidiče, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - osobní provozovaná vozidly určenými pro přepravu nejvýše 9 osob včetně řidiče.
- Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.
- Rostlinná výroba včetně chmelařství, ovocnářství, vinohradnictví a pěstování zeleniny, hub, okrasných rostlin, léčivých a aromatických rostlin, rostlin pro technické a energetické užití na pozemcích vlastních, pronajatých, nebo užívaných na základě jiného právního důvodu, popřípadě provozovaná bez pozemků.
- Živočišná výroba zahrnující chov hospodářských a jiných zvířat či živočichů za účelem získávání, zpracování a výroby.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Moravská zemědělská, a.s. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/27703096/moravska-zemedelska-akciova-spolecnost/>

<sup>45</sup> *Výroční zpráva za rok 2016* [online]. Prosenice, 2017, **2017**(1) [cit. 2017-11-16]. Dostupné z: <http://hradil.hys.cz/moravzem/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1va%202016.pdf>

#### **4.1 Moravská zemědělská, a. s.**

Moravská zemědělská, akciová společnost, sídlí v Prosenicích nedaleko Přerova. Hospodaří na 3 300 hektarech půdy. Na orné půdě pěstují pšenici, ozimý ječmen, jarní ječmen, řepku, mák a kukuřici. Mimo to společnost pěstuje chmel, jehož rozloha činí 130 hektarů. Živočišná výroba se zabývá chovem holštýnského skotu, kde 630 dojnic produkuje cca 18 tisíc litrů kravského mléka denně.<sup>46</sup>

#### **4.2 Odměňování ve firmě Moravská zemědělská, a. s.**

Pro vypracování praktické části své práce jsem využila informace, které mi při rozhovoru poskytla paní Lakomá, která je účetní ve firmě Moravská zemědělská, a. s.

Firma měla ke dni 1. 1. 2017 celkem 87 zaměstnanců, z toho je 51 žen a 36 mužů. V roce 2015 firma zaměstnávala 92 zaměstnanců. V roce 2015 firma využívala odměňování jak hodinovým mzdovým tarifem, tak odměnu za skutečně odvedenou práci, tedy normování práce. Od roku 2016 firma přešla pouze na hodinovou mzdovou sazbu, bez ohledu na skutečně vykonanou práci.

V Moravské zemědělské, a. s., jsou založeny odbory a v kolektivní smlouvě mají uzavřenou dohodu o proplácení nemocenských dávek i v prvních třech dnech, což není ze zákona povinné. Dále firma přispívá zaměstnancům na penzijní připojištění částkou ve výši 600 Kč na zaměstnance. Mezi další zaměstnanecké benefity patří příspěvky na jídlo a pití, odměňování v naturáliích jako je například obilí. Vedoucí pracovníci mají k dispozici služební vůz, mobilní telefon a notebook.

#### **4.3 Organizace vzdělávání a školení**

Z rozhovoru s účetní firmy paní Lakomou jsem se dále dozvěděla, že ve firmě každoročně probíhá školení řidičů a školení bezpečnosti práce, kterým prochází jak stálí zaměstnanci, tak i brigádníci, kteří se najímají na sezónní práce.

---

<sup>46</sup> *Moravská zemědělská, akciová společnost* [online]. Prosenice: Procemice, 2016 [cit. 2017-09-11]. Dostupné z: <http://morav-zem.cz/>

## **5 Metodika práce a cíle výzkumu**

Pro výzkumnou část své práce jsem využila metodu dotazování a pozorování. Využila jsem dotazování ústní, tedy rozhovor, i dotazování písemné neboli dotazníkové šetření. Ústní rozhovor probíhal formou řízeného rozhovoru, kde jsem využila předem připravených otázek, na které zaměstnanci odpovídali. Rozhovor mi poskytli celkem tři zaměstnanci Moravské zemědělské, akciové společnosti, paní Lenka, paní Miloslava a pan Miroslav. Paní Lenka a Miloslava pracují ve společnosti jako dělnice, pan Miroslav je vedoucím pracovníkem.

V praktické části šlo především o potvrzení nebo vyvrácení hypotézy, která zní: „Pracovníci, kteří jsou odměňováni podle svého výkonu, mají vyšší produktivitu práce, než lidé, kteří jsou odměňováni hodinovou mzdou bez ohledu na výkon.“ Kritériem bylo zjištění, kolik zaměstnanců preferuje odměnu výkonu před hodinovou mzdou, dále pak porovnání produktivity práce v letech, kdy firma využívala odměny dle výkonu, a let, kdy odměňovala pouze hodinovou mzdovou sazbou.

### **5.1 Pozorování ve firmě Moravská zemědělská, a. s.**

Pozorování jsem prováděla v posledních šesti letech, během kterých jsem ve firmě Moravská zemědělská, akciová společnost, pracovala. Jelikož je pozorování velmi subjektivní, využila jsem ve své práci i další metody výzkumu.

#### **5.1.1 Pozorování při sklizni chmele**

První metodou, kterou jsem se ve své práci rozhodla využít, je pozorování. Jelikož ve firmě Moravská zemědělská, a. s., každoročně vypomáhám, je mnoho věcí, které jsem se o společnosti dozvěděla.

**Během těchto šesti let, jsem vypožorovala následující skutečnosti:**

Na sklizni se každoročně podílí většina brigádníků ze Slovenska, jelikož o práci naši občané nejeví zájem zejména proto, že je tato práce fyzicky a časově náročná. Každý den se pracuje od 5:00 hod. od rána do 20:00 hod. večer. Traktoristé začínají ještě o hodinu dříve a brigádníci na sušárnách končí v nočních hodinách. Lidé pracují i při nepříznivých podmínkách, které ovlivňuje počasí. Na sušárnách se teplota pohybuje kolem padesáti stupňů

Celsia. Pokud prší, jsou lidé na poli a na česačkách promočení, kvůli tomu jsou často nemocní a trpí zejména bolestí v krku. Z tohoto důvodu musí zaměstnavatel každoročně navyšovat hodinovou mzdu a využívat různých benefitů, aby si brigádníky udržel. Mezi tyto benefity například patří příspěvek na dopravu a ubytování, nápoje a jídlo zdarma, benefit v podobě obilí, jehož množství je ovlivněno délkou sklizně, dále pak ochranné pracovní pomůcky. V roce 2017 začal zaměstnavatel poskytovat zaměstnancům večer po práci také každému dvě piva. Tím se podařilo zamezit tomu, aby pracovníci chodili ve večerních hodinách do hospody a vraceli se až nad ránem. Samozřejmě byla poté jejich produktivita práce velmi nízká. Také se mu podařilo zvýšit produktivitu práce formou vyplacení výkonové normy za nakládku kamionů, které se v předchozích letech zaměstnanci zdárně vyhýbali, a práce tak většinou zbyla na vedoucího pracovníka.

I přesto, že se každoročně hodinová mzda navyšuje, jsou zaměstnanci i brigádníci nespokojeni s její výší. Z tohoto usuzuji, že větší motivací pro zaměstnance je odměna za výkon, než zvyšování hodinové mzdové sazby, jelikož lidé budou chtít vždy více peněz, než mají.

### **5.1.2 Pozorování ve firmě Moravská zemědělská, a. s.**

Další pozorování ve firmě jsem prováděla během běžného roku. Nejprve jsem se zaměřila na rostlinnou výrobu v Moravské zemědělské, a. s., kde během předchozích let byli zaměstnanci placeni výkonovou mzdou dle provedené práce. V loňském roce se zaměstnavatel rozhodl zavést odměňování pomocí hodinové mzdové sazby, což mělo za následek rapidní snížení produktivity práce, což vedlo k tomu, že práce na poli končily místo začátkem října až koncem prosince. Některé práce se dokonce musely dodělat až na jaře, čímž se zbrzdila i další sezóna. Bylo to dáno především tím, že lidé si dřív chtěli vydělat, a proto práci odvedli velmi rychle, zatímco při hodinové mzdě neměli důvod proč se hnát. Pokud zaměstnavatel zavedl hodinovou mzdu z důvodu šetření, nebylo to dle mého názoru dobré rozhodnutí, protože lidé tak strávili v práci daleko více hodin, než by tomu bylo u výkonové mzdy, zatímco míra odvedené práce byla mnohem nižší. Pozorování jsem využila zejména z důvodu potvrzení či vyvrácení hypotézy, která zní: „Pracovníci, kteří jsou odměňováni podle svého výkonu, mají vyšší produktivitu práce, než ti, kteří jsou odměňováni hodinovou mzdou bez ohledu na výkon“. Což se mi povedlo, jelikož pracovníci, kteří byli placeni hodinovou mzdou, neměli důvod podávat větší výkon. Uvedená hypotéza se potvrdila.

## **5.2 Rozhovory ve firmě Moravská zemědělská, a. s.**

Další metoda, kterou jsem se rozhodla ve své práci využít, je ústní dotazování, konkrétně rozhovor. Jelikož u písemných dotazníků si zaměstnanci mohou vybírat jen z různých variant a velmi často se jim nad tím nechce přemýšlet, přistoupila jsem k řízenému rozhovoru, během kterého jsem dvěma dělnicím a jednomu vedoucímu pracovníkovi pokládala otázky, které se týkají motivace a výkonnosti ve firmě. Jsem velmi ráda za vstřícnost a ochotu všech tří respondentů.

### **5.2.1 Rozhovor s dělnicí rostlinné výroby paní Lenkou**

Dne 1. září 2017 jsem uskutečnila rozhovor s dělnicí v rostlinné výrobě Lenkou Švarcovou, která mi poskytla informace o své práci ve firmě. Postupně odpovídala na konkrétní otázky, které jsou uvedeny níže.

**Jak dlouho pracujete ve firmě Moravská zemědělská, a. s.?**

- 23 let.

**Zvolila byste tohle povolání znovu?**

- Ano.

**Proč ano?**

- Jelikož mě práce v zemědělství baví, je to práce na čerstvém vzduchu, v přírodě a malém pracovním kolektivu s volnou pracovní dobou.

**Jste spokojena s výší svého platu?**

- Ano.

**Co vás vedlo k výběru zaměstnání?**

- Dříve byla práce v zemědělství velmi dobře placená a zaměstnavatel poskytoval velké množství benefitů, jako například obilí, cukr, husy, slepice, vejíčka a před Vánoci balíčky s masem a uzeninou. Zaměstnání jsem měla v místě bydliště, tedy jsem nemusela dojíždět.

**Preferujete odměnu za výkon, hodinovou mzdovou sazbu nebo kombinaci hodinové mzdové sazby a odměny za výkon?**

- Preferuji kombinaci hodinové mzdy a odměny za výkon, jelikož jsem pracovitá a dokážu si v sezóně při výkonové mzdě velmi dobře vydělat.

**Poskytuje vám zaměstnavatel nějaké zaměstnanecké výhody a využíváte je?**

- Ano, zaměstnavatel mi poskytuje zaměstnanecké výhody, které využívám.

**Které konkrétní zaměstnanecké benefity využíváte?**

- Na dopravu do zaměstnání využívám služební vůz, zaměstnavatel mi přispívá na penzijní připojištění, dále dostávám obilí, které je pro mě velmi užitečné, protože chovám hospodářská zvířata. V sezóně využívám nápojů zdarma a příspěvku na jídlo.

**Jaké zaměstnanecké výhody by pro vás byly nejvíce atraktivní?**

- Nejvíce bych využila možnost rekreace, wellness či masáže, jelikož máme fyzicky náročnou práci. Dále bych uvítala poukázky na stravování.

**Chválí vás vedení? Pokud ano, motivuje vás to? Pokud ne, uvítala byste pochvalu za dobře odvedenou práci?**

- Ne, pochvalu jsem ještě neslyšela. Ano, uvítala bych pochvalu.

**Může podle vás pochvala sloužit jako nástroj motivace?**

- Ano, podle mého názoru je pochvala velmi užitečným zdrojem motivace pracovníků.

### **5.2.2 Rozhovor s dělnicí rostlinné výroby paní Miloslavou**

Dne 1. září 2017 jsem provedla rozhovor s dělnicí v rostlinné výrobě paní Miloslavou Christanovou, která mi odpovídala na následující otázky.

**Jak dlouho pracujete ve firmě Moravská zemědělská, a. s.?**

- 35 let.

**Zvolila byste tohle povolání znovu?**

- Ne.

### **Proč ne?**

- Jelikož po nás vedení žádá vysoké pracovní nasazení, ale zároveň máme malé finanční ohodnocení. Dále se mi nelíbí špatné pracovní podmínky a zrušení třináctého platu. K výraznému zhoršení ze strany vedení došlo v posledních dvou letech. Také mě velmi mrzí zrušení výkonové normy, jelikož jsem si v sezóně mohla velmi dobře vydělat. Nyní jsme placeni hodinovou mzdovou sazbou bez možnosti vyššího výdělku.

### **Co vás vedlo k výběru tohoto zaměstnání?**

- Práce se nacházela v místě bydliště a také se zde pracovalo pouze na ranní směny. Díky tomu jsem měla čas na výchovu svých dětí. Když děti odrostly, v práci jsem už zůstala, jelikož s praxí, kterou mám, jsem jiné uplatnění nenašla.

### **Jste spokojena s výší svého platu?**

- Ne.

### **Preferujete odměnu za výkon, hodinovou mzdu nebo kombinaci hodinové mzdy a odměny za výkon?**

- Preferuji odměnu za výkon, jelikož si v sezóně můžu velmi dobře vydělat.

### **Poskytuje vám zaměstnavatel nějaké zaměstnanecké výhody? Využíváte je? Jaké?**

- Ano, mám možnost využít zaměstnanecké výhody a také je využívám.

### **Které konkrétní zaměstnanecké benefity využíváte?**

- Do práce mě vozí kolegyně služebním vozem, zaměstnavatel mi přispívá na penzijní připojištění, také využívám možnost příspěvku na stravování a nápojů, které jsou zdarma.

### **Jaké zaměstnanecké výhody byste využila?**

- Jelikož mám velmi fyzicky náročnou práci, trápí mě spousta zdravotních problémů, které jsou zapříčiněny velkou námahou, proto bych uvítala možnost rehabilitací, relaxace, rekreace, bazénu či jiných aktivit, které by přispěly k zlepšení mého zdravotního stavu. Dále bych uvítala služební telefon nebo možnost flexi passu.

**Chválí vás vedení? Uvítala byste pochvalu za dobře odvedenou práci?**

- Ne, vedení u nás zásadně nechválí. Ano, pochvala by byla velmi příjemná, je hezké slyšet, že práci děláte dobře.

**Může podle vás pochvala sloužit jako nástroj motivace?**

- Ano, podle mého názoru je pochvala velmi levný, ale účinný nástroj motivace.

**5.2.3 Rozhovor s vedoucím pracovníkem rostlinné výroby panem Miroslavem**

Dne 1. září 2017 proběhl i rozhovor s vedoucím pracovníkem, který je přímým nadřízeným paní Lenky Švarcové a Miloslavy Christanové. Pan Miroslav Šimeček odpovídal na následující otázky.

**Jak dlouho pracujete ve firmě Moravská zemědělská, a. s.?**

- 42 let.

**Zvolil byste tohle povolání znovu?**

- Ano.

**Proč ano?**

- Protože zde mám velmi zajímavou práci, pracuji jak v kanceláři, tak i v terénu, díky tomu nemám stereotypní stále se opakující práci.

**Jak dlouho pracujete ve firmě jako vedoucí?**

- 10 let

**Co vás vedlo k výběru zaměstnání?**

- Vyučil jsem se jako opravář zemědělských strojů, protože se mi tato práce jevila jako zajímavá, a v zemědělství pracoval již můj otec.

**Myslíte, že firma poskytuje zaměstnancům dostatečné množství benefitů?**

- Ano, myslím si, že firma poskytuje dostatek benefitů.



### **Jakým způsobem byste motivoval zaměstnance?**

- Dle mého názoru pracovníci odváděli nejlepší výkony při výkonové mzdě, kdy měli možnost přivydělat si další peníze k platu. Také se nám osvědčilo přispívat na jídlo, dopravu a nápoje.

### **Využíváte pochvalu jako motivační nástroj?**

- Myslím, že spíše ne.

### **Proč ne?**

- Dle mého názoru zaměstnanci sami vědí, co dělají dobře, není potřeba jim to připomínat.

### **Myslíte si, že zaměstnanci pracují lépe, pokud jsou placeni podle svého výkonu nebo v hodinové mzdě?**

- Určitě pokud mají odměny za výkon, práce je odvedena rychleji a kvalitněji.

## **6 Výsledky a hodnocení**

V této části jsem zkoumala výsledky, které jsem získala v praktické části práce, a jejich následné hodnocení, které probíhalo na základě dotazování, a to jak ústního, tak písemného dotazování zaměstnanců společnosti Moravská zemědělská, a. s., dále pak z metody pozorování.

Výsledky jsem získala z dotazníků, ty jsem ještě před jejich rozdání pracovníkům konzultovala s vedoucí mé diplomové práce, která schválila strukturu a otázky v dotazníku, dotazování probíhalo formou anonymního dotazníku, který mi zaměstnanci společnosti vyplnili. Jelikož ve firmě pracuji, bylo pro mne snadnější získat pro svou diplomovou práci 100% respondentů, což zajistí adekvátní vypovídací hodnotu. Dotazník vyplnilo celkem 87 respondentů.

## 6.1 Zpracované výsledky výzkumu dotazníkového šetření

Ve svém dotazníkovém šetření jsem nejprve zjišťovala klasifikační otázky, které měly za úkol zjistit počet mužů a žen, věkovou strukturu respondentů, dále pak rozlišit manažery, THP a dělníky. Poté jsem zkoumala, zda jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni. Také jsem se zaměřila na jednotlivé benefity, které společnost nabízí, a také na ty, které by nabízet mohla. V závěru dotazníku jsem zjišťovala, zda jsou zaměstnanci chváleni a zda je pro ně pochvala zdrojem motivace.

Dotazníkového šetření se zúčastnili všichni zaměstnanci společnosti, tedy 87 zaměstnanců, z toho 51 žen a 36 mužů.

**Tabulka č. 6.1 – Procentuální rozdělení mužů a žen zaměstnaných ve společnosti Moravská zemědělská, a. s.**

<b>Muži</b>	<b>Ženy</b>
41,37	58,62

Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka č. 6.2 – Procentuální rozdělení zaměstnanců dle věkových kategorií**

<b>18 – 30 let</b>	<b>31 – 45 let</b>	<b>46 – 59 let</b>	<b>60 a více let</b>
5,75	19,54	42,53	32,18

Zdroj: vlastní zpracování

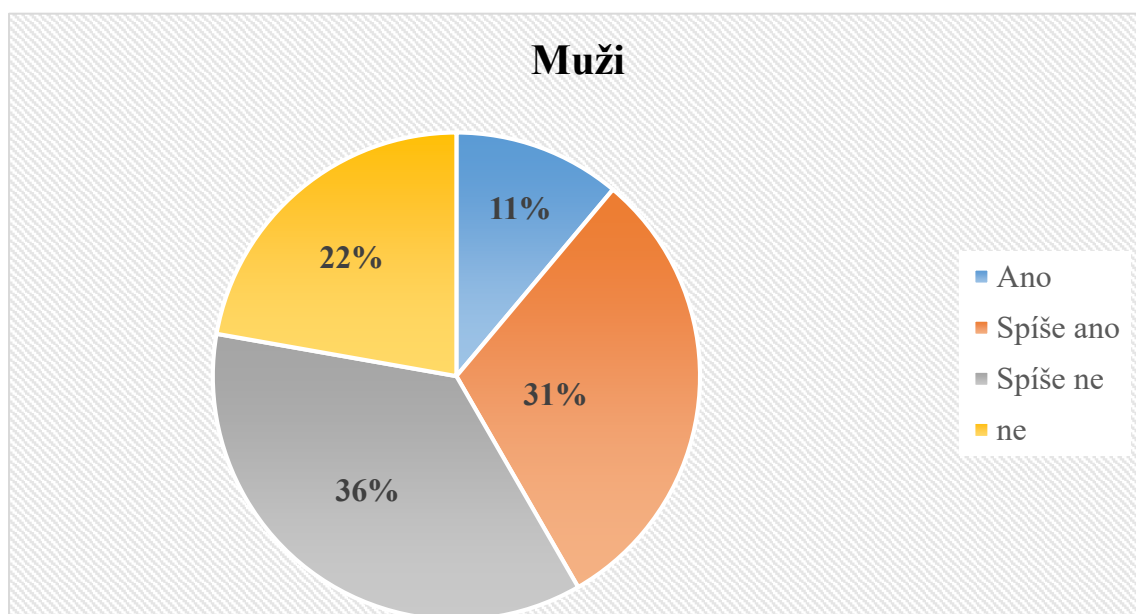
**Tabulka č. 6.3 – Procentuální rozdělení dle odpracované doby ve firmě**

<b>méně než 5 let</b>	<b>6-10 let</b>	<b>11-20 let</b>	<b>více než 21 let</b>
5,74	18,39	24,14	51,72

Zdroj: vlastní zpracování

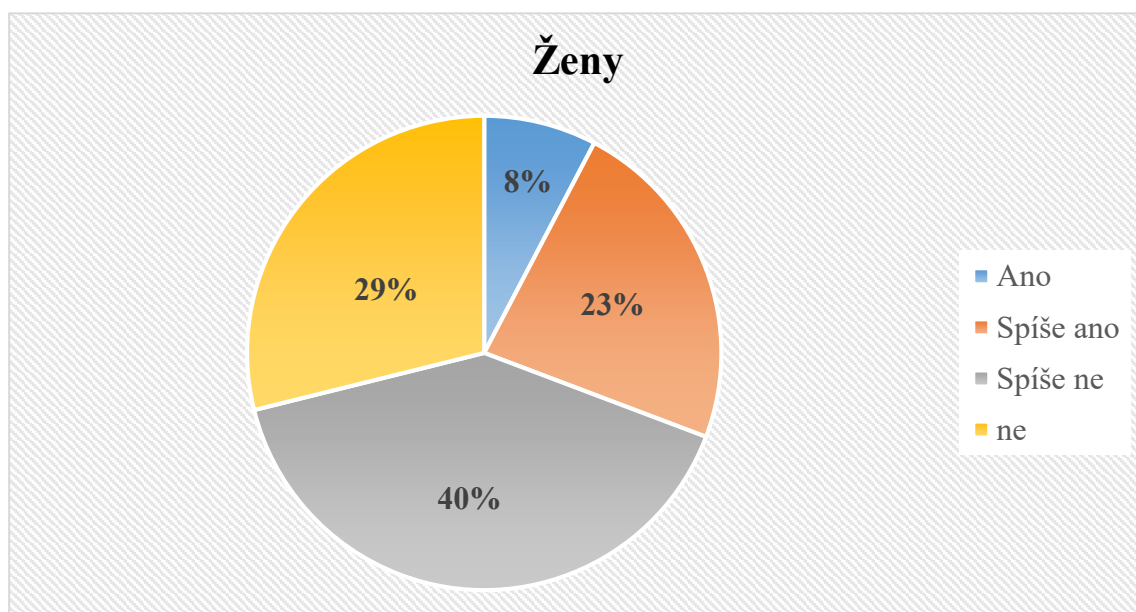
### 6.1.1 Grafické znázornění spokojenosti zaměstnanců ve společnosti

Graf 6.1 – Spokojenost zaměstnanců dle pohlaví - muži



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6.2 – Spokojenost zaměstnanců dle pohlaví – ženy

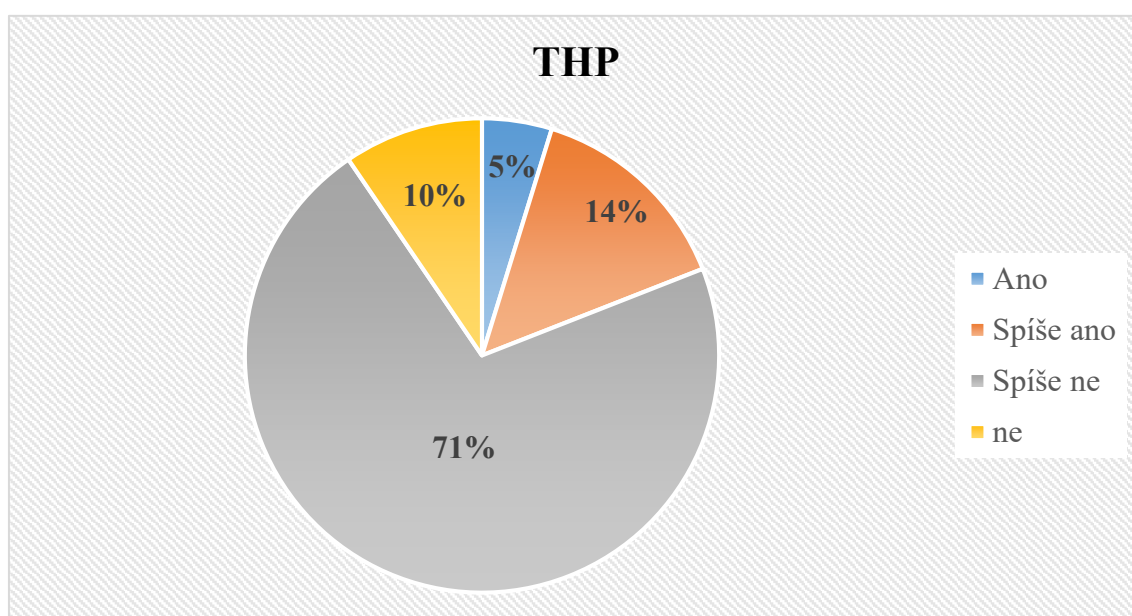


Zdroj: vlastní zpracování

V prvním grafu (6.1) můžeme vidět, že pouze 31 % zaměstnankyň je ve firmě spokojených, což je pro firmu velice znepokojující, jelikož více než polovina zaměstnanců je ve firmě nespokojena nebo spíše nespokojena. Pro společnost je důležité zjistit příčinu a zaměřit se na to, aby zaměstnanci byli ve firmě více spokojeni.

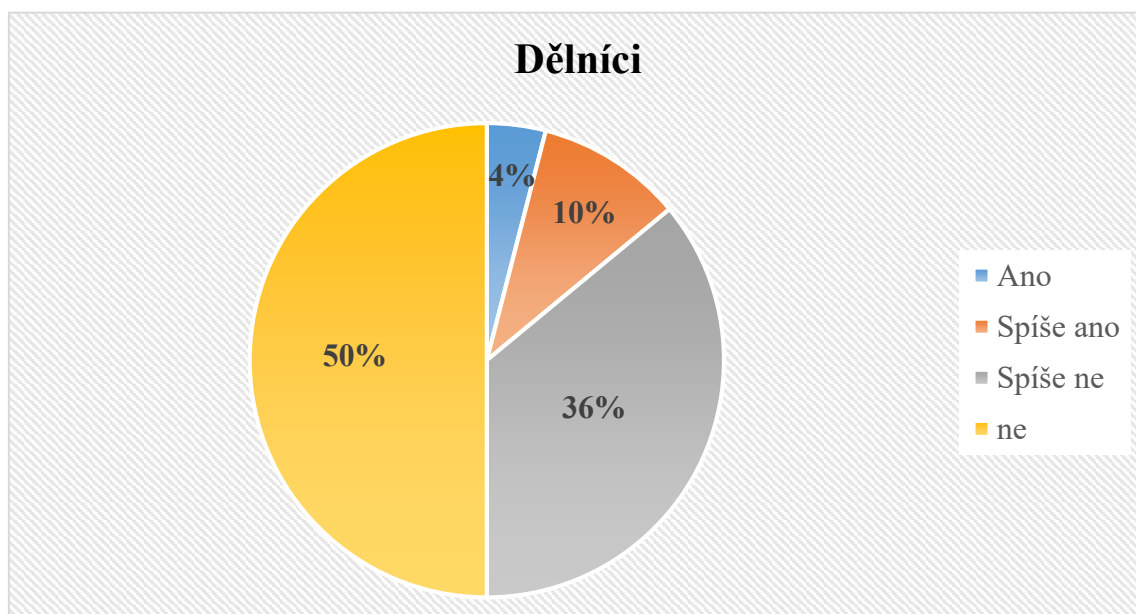
V grafu číslo 6.2 můžeme vidět poměr nespokojených mužů, kterých je celkem 58 %, což je méně než žen, ale stále se jedná o více než polovinu zaměstnanců, kteří jsou nespokojeni ve svém zaměstnání.

**Graf 6.3 – Spokojenost zaměstnanců dle pracovní pozice – THP**



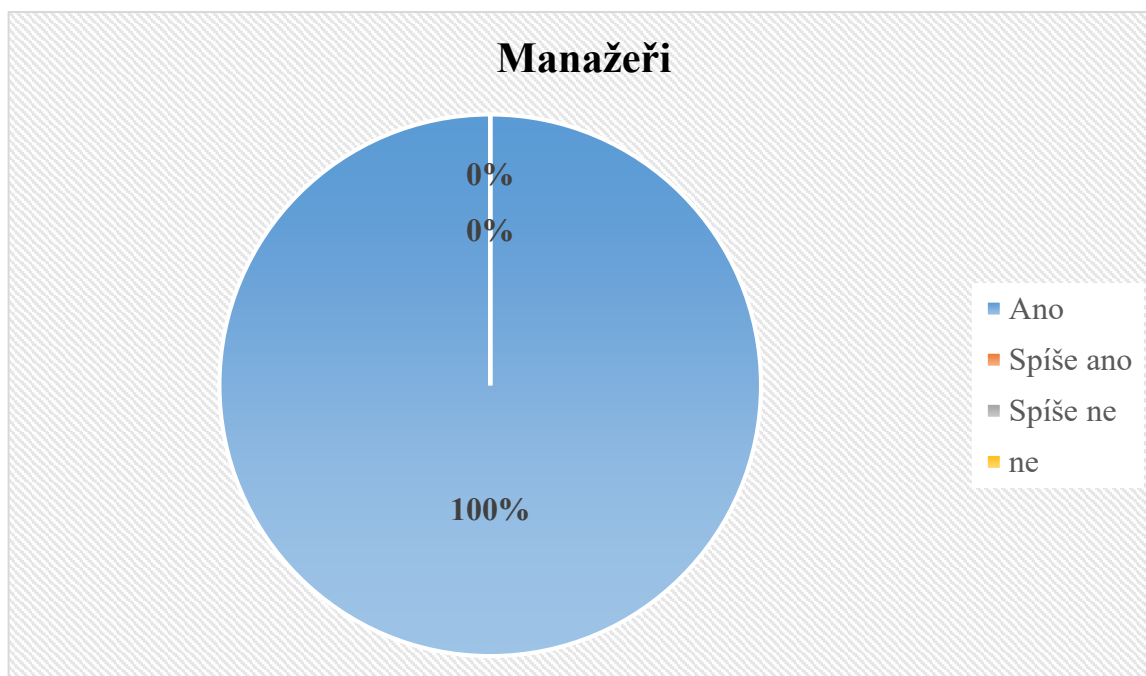
Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 6.4 – Spokojenost zaměstnanců dle pracovní pozice – dělníci**



Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 6.5 – Spokojenost zaměstnanců dle pracovní pozice - manažeři**



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu číslo 6.3 můžeme vidět, jak jsou spokojeni THP pracovníci společnosti Moravská zemědělská, akciová společnost. Celkem 71 % pracovníků je spíše nespokojeno, 10 % je zcela nespokojeno. Pouhá 4 % zaměstnanců jsou zcela spokojena. V následující tabulce můžeme vidět důvody nespokojenosti pracovníků.

V grafu 6.4 vidíme naprosto rozdílnou odpověď, manažeři jsou ve firmě spokojeni na 100 %. Přestože vzorek manažerů nebyl velký (pouze 4 respondenti), z výsledku můžeme usoudit, že by se společnost měla zaměřit především na spokojenost ostatních pracovníků.

Z výsledků v grafu 6.5 vyplývá, že nejvíce jsou ve společnosti nespokojeni dělníci. Také je nejobtížnější najít pracovníky právě na dělnické pozice, proto by se motivační faktory měly zaměřit především na ně.

### **Důvody nespokojenosti zaměstnanců**

Důvody nespokojenosti pracovníků jsem zkoumala v tabulce 6.4, kdy měli zaměstnanci, kteří jsou nespokojeni, určit, jaký je důvod jejich nespokojenosti. Každé kritérium hodnotily možnostmi ano, spíše ani, spíše ne a ne. Následně jsem provedla výpočty a zjistila procentuální poměr, který je doložen v této tabulce.

### **Využití benefitů**

Tabulka 6.5 znázorňuje zjištění, které benefity zaměstnanci využívají. Z čehož vyplývá návrh možností, které by pracovníky motivovaly k větším pracovním výkonům a zajistily jejich spokojenost ve společnosti.

**Tabulka 6.4 – Důvody nespokojenosti zaměstnanců (v %)**

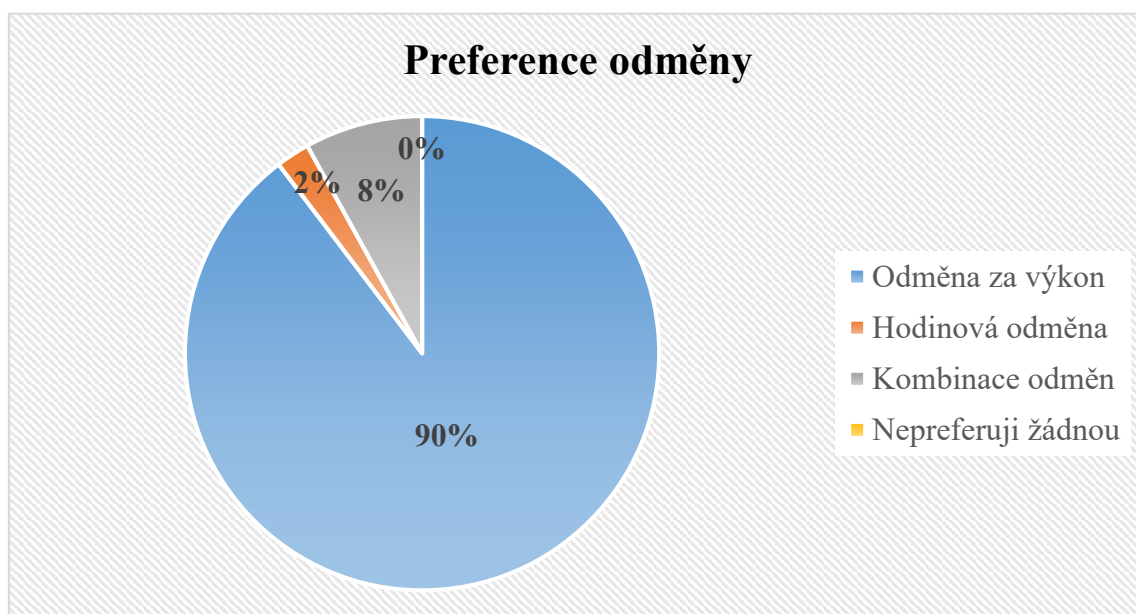
<b>Důvody</b>	<b>Ano</b>	<b>Spíše ano</b>	<b>Spíše ne</b>	<b>Ne</b>
<b>Absence odborů</b>	0	0	0	100
<b>Vedoucí nejeví zájem o pracovníky</b>	46,67	37,33	17,33	2,67
<b>Nezájem firmy o zaměstnance</b>	14,66	22,67	9,34	53,33
<b>Zavedení hodinové mzdy/zrušení odměny za vykonanou práci</b>	82,67	14,67	2,66	0
<b>Ve firmě není možnost kariérního růstu</b>	5,33	12	9,33	73,34
<b>Není zde možnost se dále vzdělávat (například: základy práce s PC, jazyky)</b>	25,33	46,67	16	12
<b>Není zde možnost rekreace či wellness</b>	92	8	0	0
<b>Absence Flexi passu</b>	0	4	1,33	94,67
<b>Absence MULTI SPORT kartičky</b>	25,33	59,67	3	12
<b>Celkově malé množství benefitů</b>	78,67	13,33	4	4

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 6.4 můžeme vidět, které motivační faktory zaměstnancům nejvíce chybí a které jsou naopak v pořádku. Z dotazníku vyplynulo, že se svými odbory jsou zaměstnanci spokojeni, také nepostrádají Flexi pass. Zaměstnancům nejvíce chybí další benefity, kterých je podle nich ve firmě nedostatek. Nejvíce jim chybí možnost rekreace či wellness, více než 70 % zaměstnanců chybí také možnost vzdělávání, jako je například výuka práce na PC či jazyků. Více než 80 % zaměstnanců vadí zavedení hodinové mzdy a zrušení odměn za výkon. V dotazníku také můžeme vidět, že více než 80 % zaměstnanců má pocit, že o ně vedoucí nejeví zájem.

### 6.1.2 Grafické znázornění preferovaného způsobu odměňování

**Graf 6.6 – Preferovaný způsob odměňování**



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázkou jsem zjistila, jaký způsob odměňování pracovníci společnosti preferují. V grafu vidíme, že 90% pracovníků preferuje odměnu za skutečně vykonanou práci.

**Tabulka 6.5 – Využívání benefitů poskytovaných firmou v %**

Benefit	Ano	Spíše ano	Spíše	Ne
<b>Penzijní připojištění</b>	100	0	0	0
<b>Balíček masa na Vánoce</b>	100	0	0	0
<b>Zvýhodněná cena obilí</b>	70,11	4,6	2,3	22,99
<b>Možnost stravování</b>	36,78	35,63	3,45	24,14
<b>Občerstvení (voda/kyselka)</b>	20,69	21,84	31,03	26,44
<b>Doprava do zaměstnání /služební vůz</b>	35,63	16,09	43,68	4,6
<b>Platba nemocenské i první 3 dny nemoci</b>	100	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování



**Tabulka 6.6 - Jak často zaměstnanci benefity využívají (v %)**

<b>Benefit</b>	<b>Vždy</b>	<b>Téměř vždy</b>	<b>Téměř vůbec</b>	<b>Vůbec</b>
<b>Penzijní připojištění</b>	100	0	0	0
<b>Balíček masa na Vánoce</b>	100	0	0	0
<b>Zvýhodněná cena obilí</b>	70,11	4,6	2,3	22,99
<b>Možnost stravování</b>	36,78	35,63	3,45	24,14
<b>Občerstvení (voda/kyselka)</b>	20,69	21,84	31,03	26,44
<b>Doprava do zaměstnání /služební vůz</b>	35,63	16,09	43,68	4,6
<b>Platba nemocenské i první dny nemoci</b>	100	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulkách číslo 6.5 a 6.6 můžeme vidět, že zaměstnanci ve firmě využívají všechny dostupné benefity. Společnost by tedy měla všechny nyní poskytované benefity ponechat, pouze by se měla zamyslet nad jejich rozšířením. Z průzkumu vyplynulo, že nejvíce zaměstnanci využívají penzijní připojištění, balíček masa na Vánoce a platbu nemocenské i první tři dny nemoci. Velká většina také velmi často využívá zvýhodněnou cenu obilí.

Méně než polovina zaměstnanců využívá občerstvení ve formě vody a/nebo kyselky. Tento výsledek je dle mého názoru způsoben tím, že občerstvení dostávají pouze pracovníci, kteří pracují venku, zatímco THP a manažeři tento benefit nevyužijí – není jim poskytován.

Také dopravu do zaměstnání využívá méně lidí, jelikož spousta pracovníků bydlí v místě společnosti.

**Tabulka 6.7 - využití nových benefitů**

<b>Benefit</b>	<b>Ano</b>	<b>Spíše ano</b>	<b>Spíše ne</b>	<b>Ne</b>
Možnost vzdělávání – cizí jazyky	12,64	14,94	36,79	35,63
Možnost naučit se základy práce s PC a orientaci na internetu	58,62	13,79	1,15	26,43
Rekreace nebo wellness	93,1	2,29	0	4,61
Stravenky	100	0	0	0
MULTI SPORT karta - lze ji využít na bazén či jiné sportovní aktivity	0	0	3,44	96,55
Flexi pass – „stravenka“, kterou lze využít na zájezdy či aktivní dovolenou	0	2,29	4,61	93,1
Vitamínové doplňky	16,09	34,48	47,12	1,5
Voucher v hodnotě 700 Kč, který můžete využít na fotbalový či hokejový zápas, lístky do divadla, kosmetiku či soudek piva)	44,83	21,84	21,83	11,5

Zdroj: vlastní zpracování

Z údajů v tabulce 6.7 vyplývá, že by zaměstnanci nejvíce využili stravenky jak na obědy v pracovní době, tak i na nákup potravin.

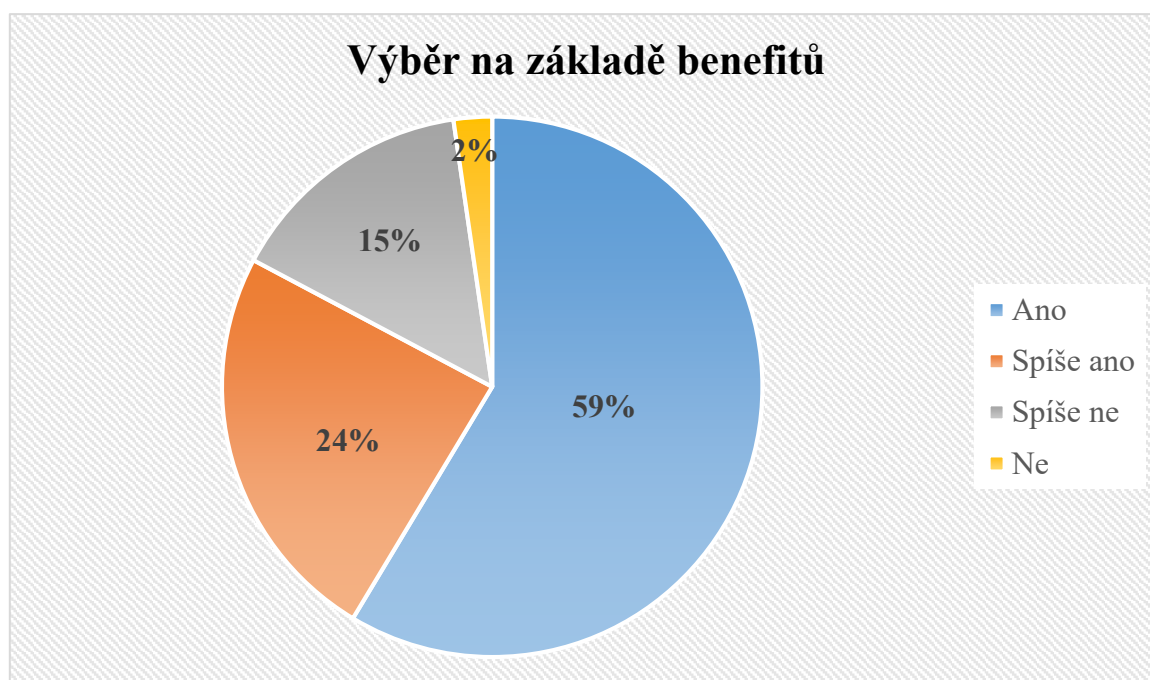
Pro zaměstnance by také byla zajímavá možnost výuky základů práce na PC a práce s internetem.

Velmi žádaným benefitem je pro zaměstnance možnost wellness a rekreace, který by využilo více než 90 % pracovníků. V neposlední řadě by zaměstnance motivoval i voucher, který by

mohli využít dle svého uvážení, například na vstup na sportovní utkání a kulturu či na kosmetiku nebo služby kadeřníka v hodnotě 700 Kč.

Dle výsledků dotazníku by zaměstnanci téměř nevyužili flexi pass a multisport kartičku, což přisuzují tomu, že většina respondentů bydlí na vesnici a dané benefity jim tudíž nejsou tolik dostupné.

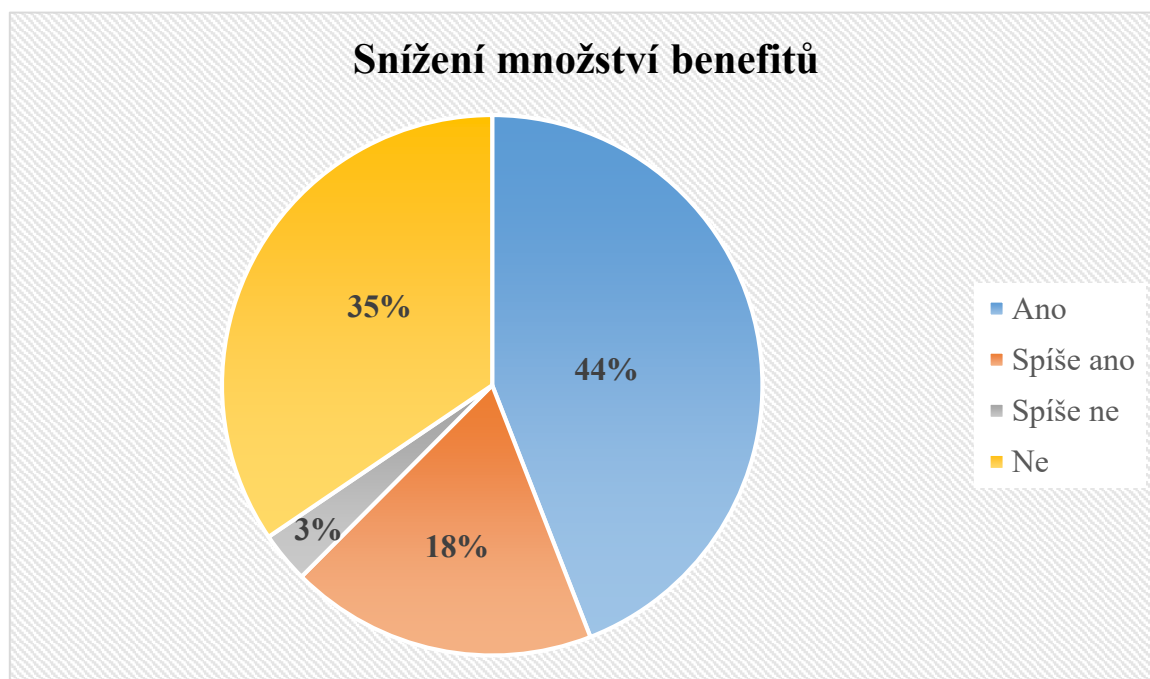
**Graf 6.7 – Výběr zaměstnání na základě benefitů**



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 6.7 je vidět, že si zaměstnanci vybírají své zaměstnání i na základě nabízených benefitů. Více než 50 % zaměstnanců společnosti Moravská zemědělská, a. s., si ji vybralo právě z důvodu nabízených benefitů. Pokud přičteme dalších 24 % zaměstnanců, kteří volili variantu spíše ano, je to více než čtyři pětiny všech zaměstnanců (přesně 83 %).

**Graf 6.8 – Snížení množství benefitů v průběhu zaměstnání**



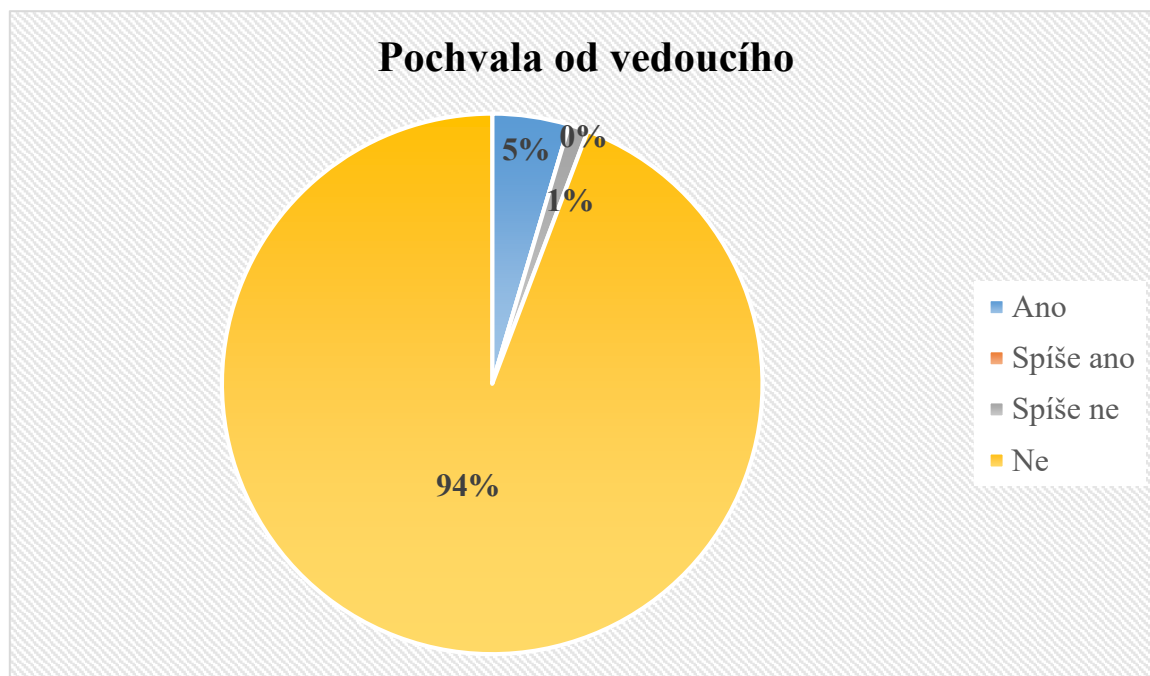
Zdroj: vlastní zpracování

V následujícím grafu můžeme vidět, že zaměstnanci mají ve 44 % pocit, že v průběhu jejich pracovního poměru došlo ke snížení množství nabízených benefitů, oproti tomu 35 % tento pocit nemá. Pokud se podíváme zpátky do rozhovorů, myslím, že jsou odpovědi vázané na délku doby, kterou pracovník ve společnosti odpracoval. Z dotazníku vyplývá, že zaměstnanci v zemědělství byli dříve více docenováni. Dle mého názoru zejména proto, že dříve bylo zemědělství více rozšířené a perspektivní zaměstnání.

Z pozice zaměstnavatele je důležité udržet stávající množství benefitů, případně se pokusit obnovit množství výhod, které zaměstnanci dostávali dříve, zejména z důvodu velkého snížení perspektivy práce v zemědělství, a tím způsobeného nedostatku zaměstnanců, zejména dělníků, v tomto oboru.

### 6.1.3 Grafické znázornění pochval od vedoucího pracovníka – chválí vás vedoucí často?

Graf 6.9 – Mají zaměstnanci pocit, že jsou málo chváleni?



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázkou v anonymním dotazníkovém šetření bylo, zda jsou zaměstnanci chváleni. Zde jsem pracovníky rozdělila dle pracovní pozice. Pracovníci, kteří odpověděli, že chváleni nejsou, měli dále za úkol určit, proč nejsou chváleni.

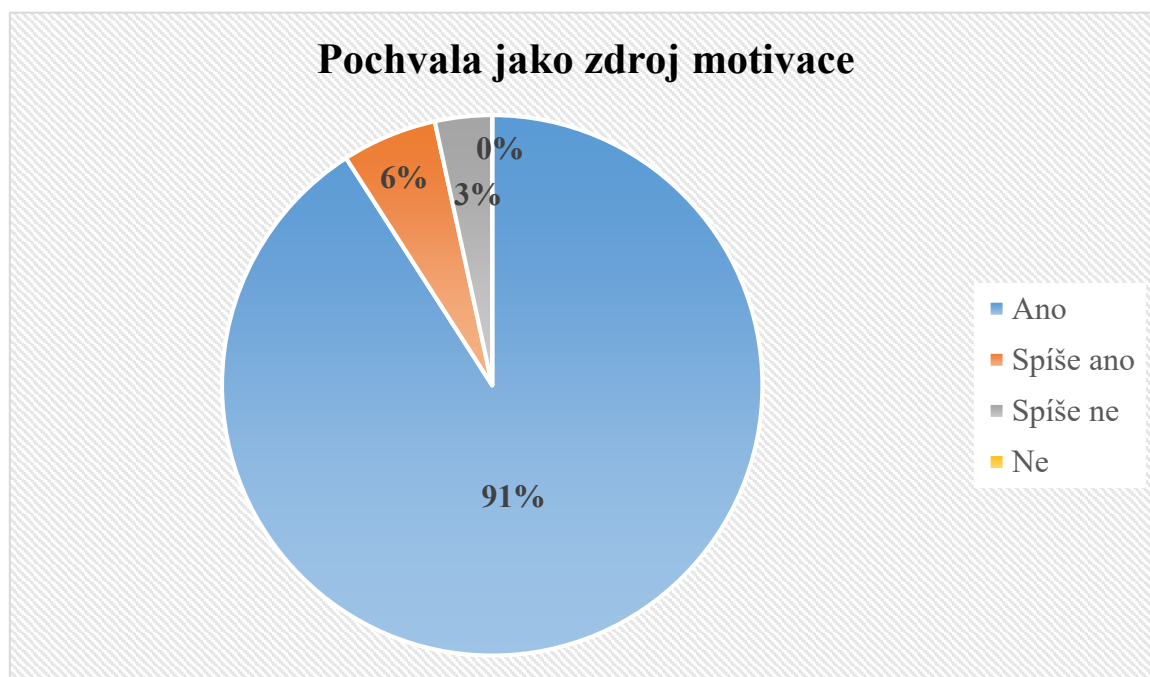
Tabulka 6.8 – Proč vedení nechválí pracovníky

Proč Vás vedení nechválí?	Ano	Spíše ano	Spíše ne	ne
Nemá na to čas	93,10	2,29	0	4,61
Zaměstnanci ho nezajímají	64,37	10,34	17,24	8,05
Nadržuje některým pracovníkům	19,54	12,64	22,99	44,83

Zdroj: vlastní zpracování

Podle zaměstnanců je vedení nechváli především proto, že na to nemají čas. Velká část (více než 50 %) se také domnívá, že vedení se o pracovníky nezajímá. Vedoucí pracovníci by se tedy měli více zaměřit na pochvalu, jelikož její absence může být zdrojem demotivace. Vedení společnosti by mělo zajistit, aby byli vedoucí pracovníci řádně proškoleni v oblasti motivování pracovníků, také by se měli naučit využívat zpětné vazby, která může být zdrojem informací jak pro vedení, tak i pro podřízené pracovníky.

**Graf 6.10 – Pochvala jako zdroj motivace pro zaměstnance**



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 6.10 je zřejmé, že 91 % zaměstnanců vnímá pochvalu jako zdroj motivace, proto by se na ní vedoucí pracovníci měli zaměřit. Jedná se tedy o velmi podstatný zdroj motivace. Jedná se zároveň i motivační faktor, který organizaci prakticky nic nestojí, nezvýší tedy její náklady, ale může podstatně zvýšit motivaci a pracovní výkon zaměstnanců. Spokojení zaměstnanci jsou klíčovým prvkem pro každou společnost, proto by mělo být úkolem vedení, chválit podřízené, především ty, kteří vykonávají práci nad rámec svých povinností, také ty kteří plní své úkoly správně, kvalitně a včas. Jediný faktor jako je pochvala vedoucího může zajistit větší snahu ze strany pracovníků a větší důvěru a přátelskou atmosféru na pracovišti.

## **6.2 Interpretace výsledků, návrhy a doporučení v oblasti motivace**

V této části práce jsem se zaměřila na navržení řešení problémů, které jsem zjistila analýzou ve výzkumné části práce, především těch z dotazníkového šetření, ale také z rozhovoru a pozorování.

Motivovaný a spokojený zaměstnanec je klíčovým prvkem každé společnosti. Jeho motivace či demotivace může výrazně ovlivnit jeho výkonnost a tím i úspěch celé organizace, proto je důležité zajistit kvalitní řízení lidských zdrojů a propracovat systém motivace.

Následující návrhy jsem předložila vedení firmy Moravská zemědělská, akciová společnost jako možnost lepší motivace svých zaměstnanců. Jelikož se výzkumu zúčastnilo sto procent pracovníků, mohou být výsledky, návrhy a doporučení pro firmu velmi přínosné, pokud se rozhodne jimi řídit. Následující návrhy mohou pomoci lépe motivovat stávající pracovníky, ale také zajistit nové, kterých má společnost nedostatek.

### **6.2.1 Zavedení odměňování za skutečně odvedenou práci**

Výzkumem ve společnosti Moravská zemědělská, a. s., jsem zjistila, že by zaměstnanci preferovali hodnocení výkonu před hodinovou mzdou. Dle mého názoru by pracovníci při způsobu práce „na normy“ odvedli danou práci rychleji a kvalitněji, jelikož by na tom závisela jejich odměna. Nyní dochází ke zbytečným prostojeům, jelikož jsou si zaměstnanci vědomi toho, že jejich mzda bude stejná, ať během dne odvedou jakoukoliv práci. Nemají tedy motivaci pro práci navíc ani pro vykonávání norem, kterých byli schopni dosahovat v minulosti, kdy byla práce hodnocená podle jejich dosaženého výkonu.

Hodnocení na normy zcela jistě není jediným možným řešením, ale již v minulosti se prokázalo, že je tento způsob efektivní. Proto mé první navrhované řešení zní: „Znovu zavést odměňování za skutečně odvedenou práci.“

Možnou alternativou by mohly být přísnější kontroly ze strany vedoucího, což by mu ale v konečném důsledku mohlo zabrat spoustu času, který by mohl využít efektivněji.

### **6.2.2 Zaměstnanecká výhoda – relaxace, odpočinek**

Druhým návrhem, který by podle výsledků výzkumu zvedl motivovanost pracovníků a tím i produktivitu práce, je zavedení nových benefitů, které by sloužily k relaxaci, například masáže, wellness apod.

Jelikož pracovníci v Moravské zemědělská, a. s., pracují převážně manuálně, bylo by pro ně velmi přínosné si po práci odpočinout a nabrat nové síly. Pracovníci uvedli, že by tento benefit uvítali. Dle mého názoru odpočínutí pracovníci vykonají podstatně více práce, než ti, kteří jsou vyčerpaní.

Mé druhé doporučení tedy zní: „Zajistit zaměstnancům některý z relaxačních benefitů, aby společnost zajistila jejich adekvátní odpočinek a tím podpořila jejich pracovní výkony.“

### **6.2.3 Zaměstnanecká výhoda – stravenky**

Třetí doporučení je opět z oblasti zaměstnaneckých výhod. Z dotazníku vyplynulo, že by zaměstnanci uvítali místo možnosti stravování v jídelně stravenky, které by mohli využít jak na jídlo v pracovní době, tak i později na nákup potravin. Pracovníci ve firmě jsou často velmi vytížení a zejména pokud pracují na poli, není pro ně možné dostat se do jídelny a zpátky během hodinové přestávky, proto si s sebou nosí vlastní jídlo. Benefit, kterým je firemní jídelna tedy, nevyužívají. Myslím, že stravenky jsou výborným způsobem jak zajistit, aby benefit ve formě stravování přispěl všem zaměstnancům stejnou mírou.

Třetí doporučení tedy zní: „Zajistit možnost poskytování stravenek místo současného jednotného firemního stravování“.

Možnou alternativou stravenek by mohl být odvoz pracovníků do firemní jídelny. Tím by se ale prodloužila obědová pauza, a vznikaly by další náklady na pohonné hmoty. Proto je dle mého názoru lepší alternativou poskytovat stravenky.



#### **6.2.4 Zaměstnanecká výhoda – voucher pro pracovitě zaměstnance**

Čtvrtým doporučením pro společnost souvisí také se zaměstnaneckými výhodami s tím rozdílem, že by měl odlišit pracovníky, kteří se snaží a pilně pracují, od těch, kteří do své práce nedávají potřebnou energii. Odměna by byla založená na hodnocení vedoucího pracovníka, který by si jednou za půl roku musel na každého podřízeného najít čas a ohodnotit jeho práci za uplynulý půl rok. Je velmi důležité, aby vedoucí sledoval podřízené průběžně celou dobu, jelikož se někteří zaměstnanci mohou začít více snažit až těsně před termínem hodnocení. Měl by také hodnotit nezájatě, objektivně, bez ohledu na přátelství a bližší osobní vztahy (zde není prostor na „nadržování“), což by ostatní pracovníky demotivovalo.

Principy získání voucheru: Pokud zaměstnanec bude mít kladné hodnocení a vysokou produktivitu práce, dostane voucher v hodnotě 700 Kč, který může využít na služby kadeřnického a kosmetického salónu IW v Olomouci, dále pak na zakoupení vstupenek do Moravského divadla, či na fotbalový nebo hokejový zápas.

Tyto benefity jsem vybrala na základě vyplněného dotazníku, který mi zaměstnanci firmy Moravská zemědělská, a. s., vyplnily. Čtvrté doporučení zní: „Zavést voucher v hodnotě 700 Kč, který odmění ty pracovníky, kteří si to skutečně zaslouží.“

#### **6.2.5 Pochvala od vedoucího pracovníka**

Pátým návrhem pro společnost je motivační faktor, který společnost nestojí žádné finanční prostředky, je zcela zdarma. Jedná se o pochvalu, jelikož z dotazníků vyplynulo, že vedoucí pracovníci zaměstnance nechválí a zaměstnanci to pokládají za chybu.

Z dotazníku vyplynulo, že více než polovina zaměstnanců by uvítala pochvalu od vedoucího pracovníka za dobře odvedenou práci. Pátým doporučením tedy je: „Zajistit školení vedoucích pracovníků, kteří by se měli naučit základy komunikace se zaměstnanci a jejich motivace. Ze strany vedení by mělo přijít jasné sdělení, které vedoucí přiměje k rozdávání pochval za práci.“

### **6.2.6 Zaměstnanecká výhoda – školení v oblasti práce s počítači**

Šestým doporučením je zajistit všem zaměstnancům, kteří budou mít zájem, školení v oblasti práce s počítači. Mělo by se jednat o základy práce s počítačem a zvyšování povědomí o práci s internetem. Jelikož je práce s počítačem v dnešní době naprosto běžnou součástí života, jednalo by se zároveň o způsob zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Práce s počítačem by také podpořila jejich gramotnost při práci s internetem a naučila zde vyhledávat podstatné informace. Tyto dovednosti povedou k jejich rozvoji a povědomí o okolním světě.

Moje doporučení pro firmu: „Zajistit nákup nových počítačů, které by se využily v kancelářích. Staré počítače by se daly do jedné místnosti, ve které by probíhalo zejména v zimním období, kdy je méně práce, školení zaměstnanců. Zaměstnance by mohli vyučovat studenti, kteří by získali praxi a zkušenosti, případně studenti, kteří potřebují školní praxi vykonat. Společnost by si tím zajistila menší náklady na tento benefit, v tomto případě by společnosti nevznikaly další náklady na výuku.“

### **6.2.7 Zaměstnanecká výhoda – vitamínové doplňky**

Z dotazníku vyplynulo, že by zaměstnanci uvítali možnost poskytování vitamínových doplňků. Tento požadavek může vyplývat především z vyššího věku zaměstnanců. Jelikož zaměstnanci pracují i za nepříznivého počasí, mohly by vitamínové doplňky sloužit i ke snížení nemocnosti zaměstnanců, což by vedlo ke snížení nákladů na nemocenské dávky a tím i ke zvýšení produktivity práce.

## **Závěr**

Ve své práci jsem se zabývala společností Moravská zemědělská, a. s., ve které jsem provedla dotazníkové šetření, rozhovory a pozorování. Všechny zmíněné metody vedly ke zhodnocení situace v podniku, dále k návrhu řešení problémů, které jsem v organizaci objevila.

Situace v podniku Moravská zemědělská, a. s., se může zlepšit především tím, že zajistí odměňování za skutečně odvedenou práci. Nyní při hodinovém mzdovém tarifu jsou zaměstnanci nespokojení a nejsou k práci nijak motivováni, jelikož vedení nekontroluje odvedenou práci. V případě zavedení odměny za výkon bude práce vykonána včas a lépe, protože každý bude odpovídat za svou část odvedené práce.

Velmi výrazným motivačním faktorem je pro pracovníky pochvala, která je nejlevnějším zdrojem motivace, přesto velmi účinným. Z mého šetření ve společnosti vyplývá, že zaměstnanci nejsou chváleni, ale většina z nich bere pochvalu jako motivační faktor. Proto, když se společnost zaměří na chválení a zpětnou vazbu, získá tím velkou výhodu a motivovanější pracovníky.

Organizace by se měla zaměřit také na zaměstnanecké výhody. Z dotazníkového šetření jsem zjistila, že stávající benefity zaměstnanci využívají, proto bych je ponechala. Nové benefity, které by zaměstnanci nejvíce využili, více než 90 % pracovníků, jsou především stravenky a možnost wellness. Dalším benefitem by mohl být voucher, který by nezískal každý, ale byl by pouze pro pracovníky s vysokou výkonností a dobrým hodnocením. Odlišili by se tedy pracovníci, kteří podávají vysoké výkony, od pracovníků podávajících mizivé/nízké výkony. Jedná se o voucher v hodnotě 700 Kč, který může každý zaměstnanec získat jedenkrát za půl roku. Tento voucher by mohl být zaměstnanci využit na kosmetiku, kadeřníka, divadlo, fotbalový či hokejový zápas, nebo soudek piva.

## Seznam použité literatury

### Knižní publikace

ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. S. 789.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan, 2007. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl.vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František, 2000. Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press. ISBN 80-722-6308-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí. Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat.* 2 vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4323-3

BENEŠOVÁ, Jana. Firemní hity: nadčasové benefity. Liberec: Centrum Kašpar, 2014. ISBN 978-80-905552-6-6.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů.* Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0

DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. Management. 3. vyd. Praha: Grada, 1997. S. 821. ISBN 80-7169-422-3.

DVOŘÁKOVÁ, Věra, PhDr. Motivace jako jádro ovlivňování pracovní výkonnosti zaměstnanců organizací. *Trendy v podnikání - vědecký časopis v Plzni* [online]. Plzeň, 2012 [cit. 2017-09-11].

KOS, Vladislav. *Pozitivní komunikace a motivace k dosahování cílů.* 2014. Brno.

KUBÁTOVÁ, Jaroslava, a KUKELKOVÁ, Adéla. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3961-7.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně.* 3., aktualiz.a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Téma (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-000-4.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení.* V Praze: C. H. Beck, 2010. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.

NAKONEČNÝ, Milan, 1996. Motivace lidského chování. Praha: Academia. ISBN 80-200-592-7

NELSON, Bob. *Co firmy neumí, lidé zvládnou! 50 způsobů, jak motivovat svůj tým*. Přeložil Aleš KOLÁŘ. Praha: Dobrovský, 2017. Knihy Omega. ISBN 978-80-7390-508-8.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kolektiv. 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada. S. 256. ISBN 80-247-1706-9.

PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. 1998. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: VŠE. S. 210. ISBN 80-7079-283-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.

Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values, 2,s. 1–20.

STEPHEN, R., COULTER, M. Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. S. 600. ISBN 80-247-0495-1.

TOMAN, Ivo. *Motivace zvenčí je jako smrad: [--za pár hodin se vyvětrá]*. Praha: TAXUS International, © 2010.

TRACY, Brian. *Zaměstnejte ty nejlepší lidi a udržte si je*. Synergie Publishing SE, 2015. ISBN 978-80-7370-433-9.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VÍZDAL, František. 2009. *Základy psychologie*. IMS Brno: BonnyPress. S. 186.

WILTON, Nick. An introduction to human resource management. 2nd ed. Los Angeles: Sage, 2013, s. 9. ISBN 978-1-4462-5584-1.

### **Elektronické zdroje**

Co je klíčem ke spokojenosti v zaměstnání a dobrým pracovním výkonům? *Ipodnikatel* [online]. [cit. 2017-09-10]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/co-je-klicem-ke-spokojenosti-v-zamestnani-a-dobrym-pracovnim-vykonum.html>

Hrnews: Péče o zaměstnance je investicí s dlouhodobou návratností. *Hrnews*[online]. 2018 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/rozhovory/pece-o-zamestnance-je-investici-s-dlouhodobou-navratnosti-id-2086849>

Jak motivovat zaměstnance. *Filozofie úspěchu* [online]. Praha, ©2011-2017 [cit. 2017-09-10]. Dostupné z: <http://www.filozofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>

Moravská zemědělská, akciová společnost. *Kurzy.cz* [online]. Praha, ©2011-2017 [cit. 2017-09-10]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/27703096/moravska-zemedelska-akciova-spolecnost/>

*Moravská zemědělská, akciová společnost* [online]. Prosenice: Procemice, 2016 [cit. 2017-09-11]. Dostupné z: <http://morav-zem.cz/>

*Výroční zpráva za rok 2016* [online]. Prosenice, 2017, **2017**(1) [cit. 2017-11-16]. Dostupné z: <http://hradil.hys.cz/moravzem/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1va%202016.pdf>

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a §60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo diplomovou práci užít nevýdělečně ke své vnitřní potřebě (§35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠBTUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití, mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10. října 2017

.....

*Bc. Alena Švarcová*

Adresa trvalého pobytu studenta:

Výkleky 65

751 25 VESELÍČKO

## **Seznam zkratk**

a. s. – akciová společnost

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

HR – human resources (personální oddělení)

THP – technicko-hospodářský pracovník

ZDP – zákon č. 586/1992 Sb. – o daních z příjmů v plném znění

ZP – zákoník práce



## Seznam tabulek

Tabulka číslo 1.1 - Herzbergerovo rozdělení motivátorů a hygienických faktorů	17
Tabulka číslo 2.1 - Srovnání priorit personálních oddělení	24
Tabulka číslo 3.1 - Přehled zdanění vybraných plnění u zaměstnance poskytovaných zaměstnavatelem	36
Tabulka č. 6.1 – Procentuální rozdělení mužů a žen ve společnosti	48
Tabulka č. 6.2 – Procentuální rozdělení zaměstnanců dle věkových kategorií	48
Tabulka č. 6.3 – Procentuální rozdělení zaměstnanců dle odpracované doby ve firmě	48
Tabulka č. 6.4 – Důvody nespokojenosti zaměstnanců (v %)	53
Tabulka č. 6.5 – Využívání benefitů poskytovaných firmou v %	54
Tabulka č. 6.6 - Jak často zaměstnanci benefity využívají (v %)	55
Tabulka č. 6.7 - Využití nových benefitů	56
Tabulka č. 6.8 – Proč vedení nechválí pracovníky	59

## **Seznam grafů**

Graf č. 6.1 – Spokojenost zaměstnanců dle pohlaví - muži	49
Graf č. 6.2 – Spokojenost zaměstnanců dle pohlaví -ženy	49
Graf č. 6.3 – Spokojenost zaměstnanců dle pracovní pozice – THP	50
Graf č. 6.4 – Spokojenost zaměstnanců dle pracovní pozice - dělníci	51
Graf č. 6.5 – Spokojenost zaměstnanců dle pracovní pozice - manažeři	51
Graf č. 6.6 – Preferovaný způsob odměňování	54
Graf č. 6.7 – Výběr zaměstnání na základě benefitů	57
Graf č. 6.8 – Snížení množství benefitů v průběhu zaměstnání	58
Graf č. 6.9 – Mají zaměstnanci pocit, že jsou málo chváleni?	59
Graf č. 6.10 – Pochvala jako zdroj motivace pro zaměstnance	60

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 2.1 Maslowova pyramida potřeb	26
--	----

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Dotazník

Příloha č. 2 – Fotografie ze sklizně chmele

## **Příloha č. 1 – ANONYMNÍ DOTAZNÍK**

Jsem studentkou 2. ročníku Vysoké školy Báňské v Ostravě. Tento dotazník jsem vytvořila za účelem potvrdit nebo vyvrátit svoji hypotézu, která zní „ Pracovníci, kteří jsou odměňováni podle svého výkonu, mají vyšší produktivitu práce, než lidé, kteří jsou odměňováni hodinovou mzdou bez ohledu na výkon.“

Dotazník je anonymní, proto se nikam nepodepisujte. Vyplněný dotazník, prosím, vhod'te do jedné z krabic ve firmě (označených „VŠB“). Prosím Vás o co největší upřímnost při jeho vyplňování - jedná se o vědecký výzkum, ve kterém mají cenu jen pravdivé odpovědi. Vámi vybranou odpověď, prosím, označte křížkem (do rámečku pod odpovědí), či zakroužkujte (u výběru pohlaví).

**Výsledky průzkumu budou použity pro diplomovou práci s názvem:**

**„Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci“**

**1. Prosím, uveďte následující klasifikační údaje:**

**pohlaví:** žena - muž

**Jaká je vaše pracovní pozice?**

Manažer	THP	Dělník

**Jaký je váš věk?**

18 – 30 let	31 – 45 let	46 – 59 let	60 a více

**Jak dlouho pracujete ve firmě Moravská zemědělská, a. s.?**

Méně než 5 let	6-15 let	16-30 let	více než 31 let

**2. Jaké je vaše vzdělání?**

Základní	Odborné učiliště	Střední škola	Vysoká škola

**3. Jste ve svém zaměstnání spokojen/a?**

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne

**3a) Pokud ne, z jakého důvodu? (u odpovědi Ano – souhlasím s výrokem, ve firmě daná skutečnost chybí, Ne – nesouhlasím s výrokem, ve firmě je tato skutečnost v pořádku)**

Důvody	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Absence odborů				
Vedoucí nejeví zájem o pracovníky				
Nezájem firmy o zaměstnance				
Zavedení hodinové mzdy/zrušení odměny za vykonanou práci				
Ve firmě není možnost kariérního růstu				
Není zde možnost se dále vzdělávat (například: základy s PC, jazyky)				
Není zde možnost rekreace či wellness				
Absence Flexi passu				
Absence MULTI SPORT kartičky				
Celkově malé množství benefitů				

#### 4. Který ze způsobů odměňování preferujete?

Hodinovou odměnu	Odměnu za výkon	Kombinaci odměn	Nepreferují žádnou

#### 5. Využíváte benefity, které Vám firma poskytuje?

Benefit	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Penzijní připojištění				
Balíček masa na Vánoce				
Zvýhodněná cena obilí				
Možnost stravování				
Občerstvení (voda/kyselka)				
Doprava do zaměstnání /služební vůz				
Platba nemocenské i první tři dny nemoci				

#### 6. Jak často benefity využíváte?

Benefit	Vždy	Téměř vždy	Téměř vůbec	Vůbec
Penzijní připojištění				
Balíček masa na Vánoce				
Zvýhodněná cena obilí				
Možnost stravování				
Občerstvení (voda/kyselka)				
Doprava do zaměstnání /služební vůz				
Platba nemocenské i první tři dny nemoci				

#### 7. Vybíral/a jste si zaměstnání na základě nabízených benefitů?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne

#### 8. Máte nyní méně benefitů, než když jste nastupoval do zaměstnání?

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne

**9. Které z následujících benefitů by pro Vás byly nejvíce přínosné? (u odpovědi Ano – přínosný, Ne – nepřínosný)**

Benefit	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Možnost vzdělávání				
Možnost naučit se základy práce s PC a orientaci na internetu				
Rekreace nebo wellness				
Stravenky				
MULTISPORT karta - lze ji využít na bazén či sportovní aktivity				
Flexi pass – „stravenka“, která lze využít na zájezdy či aktivní dovolenou				
Vitamínové doplňky				
Voucher, který můžete využít na fotbalový či hokejový zápas, lístky do divadla, kosmetiku či soudek piva) v hodnotě 700 Kč				

**10. Chválí Vás vedení často?**

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne

**10a) Pokud ne, z jakého důvodu? (u odpovědi Ano – souhlasím s výrokem, Ne – nesouhlasím s výrokem)**

Proč Vás vedení nechválí?	Ano	Spíše ano	Spíše ne	ne
Nemá na to čas				
Zaměstnanci ho nezajímají				
Nadržuje některým pracovníkům				

**11. Je pro vás pochvala zdrojem motivace?**

Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne

**Děkuji za Váš čas, který jste obětovali vyplnění tohoto dotazníku!**

**Alena Švarcová**

**Příloha č. 2 - Fotografie ze sklizně chmele**





